

مركز البحوث والدراسات

موسوعة فقه السياسة الشرعية

إدارة الدولة الإسلامية

محمد بن شاكر الشريف

www.albayan.co.uk

موسوعة فقه السياسة الشرعية

إدارةُ الدّولة الإسلامية

تأليف

محمد بن شاكر الشريف


بسم الله الرحمن الرحيم

الطبعـة الأولـى

ح مجلة البيان، ١٤٣٤هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الشريف، محمد شاكر

موسوعة فقه السياسة الشرعية - المجلد الثاني: إدارة الدولة الإسلامية.

/ محمد شاكر الشريف، الرياض، ١٤٣٤هـ

٢٧٠ص؛ ١٧×٢٤

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٨١٠١-٣١-٥

١- الإسلام - نظام الحكم ٢- الدولة الإسلامية أ. العنوان

ديوي ٢٥٧ ١٤٣٤/٣٩٥٠

رقم الإيداع: ١٤٣٤/٣٩٥٠

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٨١٠١-٣١-٥

حقٌّ على كل من تتقاضاه قريحته تأليفاً، وجمعاً، وترصيفاً

أن يجعل مضمون كتابه أمراً لا يلفى في مجموع

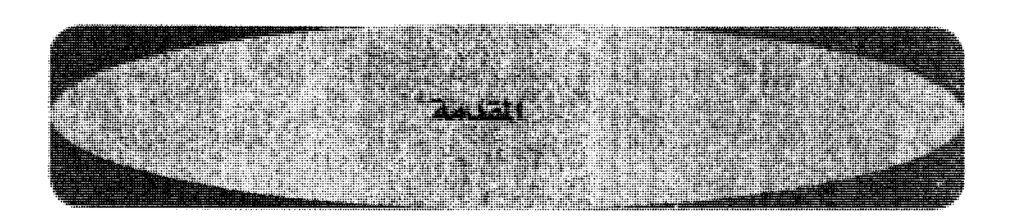
وغرضاً لا يصادف في تصنيف

إمام الحرمين أبو المعالي عبد الملك بن عبد الله الجويني

تقدير وامتنان لازمان:

أتوجه بالشكر والتقدير لأخي الشيخ عبد العزيز بن حمد الداود وفقه الله تعالى لأرشد أمره، فما إن أعلمته بعزمي على تأليف هذه الموسوعة التي أسأل الله تبارك وتعالى أن يمكنني من إتمامها على النحو الذي يحبه ويرضيه؛ حتى شجعني على ذلك أشد التشجيع، وقد تجاوز تشجيعه الثناء وشد الأزر إلى التشجيع العملي فلا يصل إلى علمه كتاب أو بحث في الإدارة إلا أرسل إلى برابطه على الانترنت، أو النسخة الورقية إن أمكنه الوصول إليها، وقد انتفعت بهذه الدلالة انتفاعاً كبيراً فجزاه الله خير الجزاء.

محمد بن شاكر الشريف



المقدمة

الحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الله محمد بن عبد الله وآله وصحبه وسلم،

أما بعد:

فمما هو معلوم مشهور عند الكافة أن الدولة الإسلامية قامت في المدينة المنورة بهجرة المصطفى ﷺ إليها، وكانت في زمنه وزمن خليفته أبي بكر ﷺ من بعده محدودة لا تتجاوز حدود جزيرة العرب، لكن الدولة اتسعت اتساعاً كبيراً في زمن الخليفة الثاني عمر ﷺ وامتدت الفتوحات شرقاً وغرباً حتى شملت ما يعرف اليوم بالعالم العربي وزيادة عليه كبعض دول قارات آسيا وإفريقيا وأوروبا، وقد احتاجت الدولة في اتساعها الكبير إلى إدارة واعية تقوم بمهام الدولة وتحافظ عليها وتعمل على تحقيق أهدافها، وقد كان عمر ﷺ كما قال عنه رسول الله ﷺ: «رأيت الناس مجتمعين في صعيد، فقام أبو بكر فنزع ذنوباً أو ذنوبين، وفي بعض نزعه ضعف، والله يغفر له ثم أخذها عمر فاستحالت بيده غرباً، فَلَمْ أَرَ عَبْقَرِيًّا فِي النَّاسِ يَفْرِي فَرِيَّهُ حتى ضرب الناس بعطن»[1]، أي لم أر سيداً عظيماً في الناس يعمل العمل ويجيد فيه كعمر ﷺ،

(١) أخرجه البخاري رقم ٣٦٣٣ ومسلم رقم ٢٣٩٢.

فكان عمر رضي الله عنه هو الإداري الذي لا يشق له غبار والذي كانت له أوليات في الإدارة[1] لم يسبقه إليها أحد.

وفي هذا المجلد من موسوعة فقه السياسة الشرعية وعنوانه: «إدارة الدولة الإسلامية»، وهو مخصص للحديث عن إدارة الدولة الإسلامية وهو مقسم إلى ثلاثة أبواب:

الباب الأول: الإدارة المفهوم والأسس.

الباب الثاني: إسهامات علماء المسلمين القدامى في التأليف في الإدارة.

الباب الثالث: كيفية إدارة الدولة إسلامياً.

والحديث عن إدارة الدولة يشمل ثلاث دوائر:

١ - حديث في الإدارة العليا أي الإدارة الرئاسية، وهذه يقوم بها الرئيس ونوابه أو الخليفة أو الملك.

٢ -حديث في الإدارة العامة أي الإدارة الحكومية، ويقوم بها رئيس الوزارة والوزراء ونوابهم.

٣ -حديث في الإدارة الفرعية أو الجزئية أي الإدارة على مستوى المدن أو الأقاليم في الأعمال المرتبطة بها، ويقوم بها الولاة على تلك المدن والأقاليم.

---

(١) انظر في ذلك كتاب أوليات الفاروق في الإدارة والقضاء د/ غالب بن عبد الكافي القرشي وهو رسالة دكتوراه مكونة من مجلدين.

ومن ثم فلا تعرض هنا للإدارة الخاصة التي يقوم بها المسئولون عنها مما لا تعلق لها بالدولة.

وإدارة الدولة في دوائرها الثلاث مرتبطة ارتباط وثيق بالولاية، حيث تمثل الإدارة الجانب العملي من الولاية وهو جانب مهم من عمل الولاية بل لا ولاية حقيقية بدون إدارة، ومن ثم لا يمكن تصور وجود ولاية خالية عن الإدارة، وإدارة الوالي لا تعني قيامه بها تفصيلياً في كل متعلقاتها، ولكن الإدارة في ثوبها العام تنقسم إلى جزأين:

١-جزء نظري، وهو يتمثل في الخطط والأهداف.

٢-جزء عملي وهو يتمثل في التنظيم والتوجيهات والمراقبة من خلال الآليات المرصدة لذلك.

وأما التفصيلات فهي موكولة إلى من يقوم بالإدارة في جزئيات الأمور.

وقد قسمت الباب الأول إلى أربعة فصول:

- الفصل الأول: في التعريف بالإدارة لغة واصطلاحا.
- الفصل الثاني: قواعد وأصول في الإدارة.
- الفصل الثالث: عضو الإدارة: صفته، توليته، عزله.
- الفصل الرابع: الأسس الإدارية.

وأما الباب الثاني فعن إسهامات علماء المسلمين القدامى في التأليف في الإدارة،

وقد قسمته إلى ثلاثة فصول:

- الفصل الأول: وصايا الأمراء وتعليماتهم الإدارية لعمالهم وهو يمثل الإدارة الفرعية.
- الفصل الثاني: مؤلفات بعض علماء المسلمين في كيفية إدارة مكونات الدولة، وهو يمثل (الجانب العملي في الإدارة) الإدارة العامة.
- الفصل الثالث: مؤلفات بعض علماء المسلمين في الهيكل العام لشكل الدولة وبيان ولاياتها المتعددة، وهو يمثل (الجانب النظري في الإدارة) الإدارة العليا.

وأما الباب الثالث فهو عن الإدارة الفعلية للدولة إسلامياً، وقد قسمته إلى فصول عدة:

- الفصل الأول: التقسيم الجغرافي للدولة.
- الفصل الثاني: تدوين الدواوين.
- الفصل الثالث: من التصرفات المرادة من الإدارة العليا رأس النظام أو السلطة (الخليفة أو الأمير أو الملك أو الرئيس) في إدارة الدولة.
- الفصل الرابع: الإدارة في الجانب السياسي.
- الفصل الخامس: الإدارة العسكرية.
- الفصل السادس: التزام الإدارة العامة للدولة بتحقيق حاجات الرعية

ومتطلباتهم.

وإني لأرجو الله سبحانه وتعالى أن تتمكن هذه الدراسة من عرض الإدارة الإسلامية للدولة في جانبيها النظري من حيث التصور والمقومات، والعملي من حيث الهياكل والمؤسسات والتنسيق بينها، عرضاً جيداً ومفيداً، وأن تحقق الهدف الذي كتبت من أجله.

وأخيراً أدعو كل من اطلع على هذه الدراسة إن كان له استدراك أو إضافة بما يتلافى خطأ في البحث أو يكمل ما نقص منه ألا يبخل علينا بما عنده وأن يراسلني على البريد أدناه بما لديه، مقدماً شكري له ومثمناً جهده في التعقيب وجزاه الله خيراً كثيراً.

محمد بن شاكر الشريف

مكة المكرمة في ١٦ من شهر الله المحرم لعام ١٤٣٠ هـ

alsharif@albayan.co.uk

الباب الأول: الإدارة: المفهوم والأسس:

الفصل الأول: في التعريف بالإدارة:

- المبحث الأول: تعريف الإدارة لغة واصطلاحاً.
- المبحث الثاني: علاقة المعنى اللغوي للإدارة بالاستخدام الحديث للفظ (الاصطلاحي).
- المبحث الثالث: مصادر استخراج أحكام الإدارة.
- المبحث الرابع: بين الإدارة والإمارة أو الولاية.
- المبحث الخامس: الإدارة بين العلم والفن.
- المبحث السادس: نماذج من الإدارة في القرآن الكريم والسنة النبوية.

الفصل الثاني: قواعد وأصول في الإدارة.

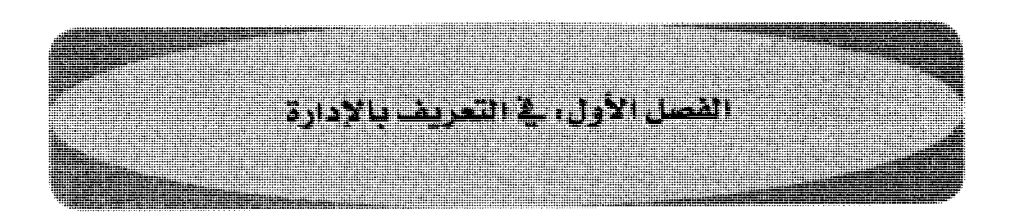
الفصل الثالث: عضو الإدارة: صفته، توليته، عزله.

الفصل الرابع: الأسس الإدارية.

- المبحث الأول: مجالات عمل الإدارة.
- المبحث الثاني: صلاحيات الإدارة.
- المبحث الثالث: وسائل الإدارة.

الباب الأول:

الإدارة: المفهوم والأسس



المبحث الأول: تعريف الإدارة لغة واصطلاحاً:

التعريف اللغوي: إدارة مصدر للفعل الرباعي أدار، وهي تدل في استعمالاتها المتعددة على التحريك والدوران، كما يعرف الفقهاء المضمضة أنها إدارة الماء في الفم وكما يعرفون التلحي أنه إدارة العمامة تحت الحنك، ومن ثم فاللفظة عربية جاءت في معاجم اللغة وفي تفسيرات الفقهاء ومن قبل جاءت في القرآن في قوله تعالى: ﴿إِلَّآ أَن تَكُونَ تِجَـٰرَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ﴾ [البقرة:٢٨٢] فلفظ «تُدِيرُونَهَا» فعل مضارع وفعله الماضي أدار ومصدره إدارة، لكنها لم تأت فيما تقدم بالمعنى المتداول في كلام الناس في وقتنا المعاصر، ومن ثم فإن قول د. حافظ الكرمي وفقه الله تعالى عندما قال: «وذكرت معاجم اللغة كلمة «دور» ومشتقاتها، ولكنها لم تذكر كلمة «إدارة» إلا أن الرازي (ت ٦٦٦ هـ) في «الصحاح»، وابن منظور (ت ٧١١ هـ) في «اللسان»، والفيروز أبادي (ت ٨١٦ هـ) في «القاموس المحيط»، والزّبيدي (ت ١٢٠٥ هـ) في «تاج العروس»، ذكروا كلمات قريبة منها ولم يذكروها بلفظها»[1]، لم يكن دقيقاً فيما قال، بل ذُكرت كلمة إدارة بلفظها في عدد من معاجم اللغة ومنها تلك التي ذكرها الدكتور حافظ، فقد جاء في الصحاح: «والاقْتِعاط: شدُّ العِمامةِ على الرأس من غير إدارة تحت الحنك»، وفي لسان العرب: «الاعْتِجارُ، وَهُوَ لَيُّ الثَّوْبِ عَلَى

(١) الإدارة في عصر الرسول ﷺ ص ٢٧، والمؤلف وفقه الله تعالى مع ذلك بحث بحثاً جيداً ونقل نقولاً جيدة من مصادر متعددة مع جودة في الاستنباط.

الرأس مِنْ غَيْرِ إدارة تحْتَ الحنَك»، وفيه أيضاً: «والتَّنْعِيرُ: إدارة السَّهْمِ عَلَى الظُّفُرِ لِيُعْرَفَ قَوَامُهُ مِنْ عِوَجِهِ»، وأيضاً: «واللَّوْكُ: إدَارَةُ الشَّيْءِ فِي الْفَمِ»، و الحَدْقَلة: «إِدَارة الْعَيْنِ فِي النَّظَرِ»، وفي القاموس المحيط: «التَّرَنْحُحُ: إدارَةُ الكلامِ»، وفي تاج العروس: «اللَّوْسُ: إِدَارَةُ الشَّيْءِ فِي الفَمِ باللِّسَانِ»، فقد تبين مما نقلت ورود اللفظ نصاً في تلك المعاجم وليس فقط مجرد كلمات قريبة منها، علماً بأني قد تركت إيراد ما تكرر ذكره في أكثر من معجم، وأصل الكلمة دَوَرَ: «دار الشيء يدور دوراً ودوراناً ودؤوراً واستدار وأدرته أنا ودورته وأداره غيره ودور به ودرت به وأدرت استدرت، وداوره مداورة ودواراً: دار معه»[1]. وفي الإدارة لغة معنى الإلزام قال في اللسان: «ويقال: أدرت فلاناً على الأمر إذا حاولت إلزامه إياه، وأدرته عن الأمر إذا طلبت منه تركه؛ ومنه قوله:

يديرونني عن سالم وأديرهم　　　وجلدة بين العين والأنف سالم

وفي حديث الإسراء: قال موسى ﷺ: لقد داورت بني إسرائيل على أدنى من هذا فضعفوا؛ هو فاعلت من دار بالشيء يدور به إذا طاف حوله»[2]، وفيه أيضاً القوة والشدة والإحكام قال الأزهري الهروي: «وَقد أدرَّت الغزَّالة درّارَتها، إذا أدارتْها لتستحكم قوَّة مَا تغزله من قطن أَو صُوف، وضرَب فلكةَ المُدرّ مثلاً لاستحكام أمرِه بعد استرخائه، واتساقه بعد اضطرابه، وَذَلِكَ أَن الغزَّال يُبالغ فِي إحكام فلكة مِغزَله وتقويمها لِئَلَّا تقلقَ إِذا أدَرَّ الدّرّارَة»[3].

---

(١) لسان العرب مادة دور ٤/ ٢٩٥.

(٢) لسان العرب ٤/ ٢٩٩.

(٣) تهذيب اللغة ١٤/ ٤٥.

وقد وجدت في كلام بعض المتقدمين ما يدل على أن الإدارة تعني عندهم تقليب الأمـر على وجوهه المتعددة حتى تتبـين حقيقته فمن ذلك: «وأمرهم في النظر في ذلك وإمعان الفكر فيه فجلسوا لإدارة الرأي»[1]، كما جاء أيضاً: «وأمرهم بإدارة الفكر في الرأي في ذلك»[2].

لكن يؤخذ مما تقدم أن يقال إن لفظ إدارة وإن وجد لفظاً منصوصاً عليه في كلام العرب إلا أنه لم يستخدم بالمعنى المتعارف عليه اليوم.

الإدارة اصطلاحاً: يراد بمصطلح الإدارة اليوم في استعمالاتها المتعددة إجراءات تنفيذيـة يتخذهـا المديـر (الرئيـس أو المسئول) المنـاط بـه تسـيير أو تدبـير العمل أو الإشراف عليه، أو الهيئة الإدارية لتسيير العمل على الوجه الأحسن لتحقيق الأهداف المبتغاة من المنشـأة المدارة وفق تخطيط معد مسبقاً، فالإدارة الحكيمة: يلزم منها معرفة الهـدف وأقرب وأيسر طريـق للوصول إليه، ومعرفة المعوقـات التي تعترض الطريق وكيفيـة التغلـب عليها والآليات المسـتخدمة في ذلـك من حيث التخطيـط والتنظيم والتنسـيق والتوجيـه والإشراف والمراقبـة والأمـر والنهـي وتطبيـق ذلـك باختيـار الأشـخاص المناسـبين لتحقيق الأهداف والتنسـيق بينهم مع المراقبـة للتأكد من قيام المكلفين بما هو مطلوب منهم والتأكد أيضاً من نجاعة الآليات المسـتخدمة للوصول إلى الأهـداف مع إمكانيـة إجراء ما يلزم من تعديل أو تغيـير في هذه الآليات لمواجهة المسـتجدات أو للتطوير والتحسـين في أداء الأعمال، وإصدار الأوامر والتعليمات مع الحزم المصحوب بالعزم والرفق في آن، فالإدارة قيادة واعية تقوم بالتخطيط والترتيب

(١) المنهج المسلوك في سياسة الملوك ٤٩٦.

(٢) المنهج المسلوك في سياسة الملوك ٥٠٩.

والتوجيه والتنظيم والمراقبة، مع الإلزام والإحكام وصولاً لتحقيق الأهداف المبتغاة، وهذا في كل عمل فلا يستغني عمل ما عن إدارة حسنة حتى يؤتي ذلك العمل ثماره المرجوة منه.

واختصاراً ينظر للإدارة على أنها: إجراءات تنفيذية يتخذها المدير أو الهيئة الإدارية لتسيير العمل على الوجه الأحسن لتحقيق الأهداف المبتغاة من المنشأة المدارة وفق تخطيط معد مسبقاً، مع مداومة التوجيه والمراقبة، وقد يكون معنى الإدارة بالمفهوم المتقدم قريباً من معنى التدبير إذ معنى تدبير الأمر إنفاذه وإبرامه، والتدبير تنزيل الأمور في مراتبها والنظر في أدبارها وعواقبها، قال أبو هلال العسكري: «التَّدْبِير هُوَ تَقْوِيم الْأَمر على مَا يكون فِيهِ صَلَاح عاقبته»، وفي لسان العرب: «والتَّدْبِيرُ في الأَمر: أَن تنظر إِلى ما تَؤُول إِليه عاقبته، والتَّدَبُّر: التفكر فيه»، ومعنى التدبير قريب من معنى السياسة إذ السياسة تعني القيام على الشيء بما يصلحه، ومن ثم فإن للإدارة علقة كبيرة بالسياسة، قال أبو هلال العسكري: « الْفرق بَين السياسة وَالتَّدْبِير: أَن السياسة فِي التدبر المستمر وَلَا يُقَال للتدبير الواحد سياسة فَكل سياسة تَدْبِير وَلَيْسَ كل تَدْبِير سياسة، والسياسة أَيْضاً فِي الدَّقِيق من أُمُور المسوس على مَا ذكرنَا قبل فَلَا يُوصف الله تَعَالَى بهَا لذَلِك»، ويمكن أن نفرق في الاستخدام بين الإدارة والسياسة والتدبير، فنقول: التدبير تصرفات آنية لمواجهة مواقف محددة منظور فيها إلى العواقب، وعندما تتحول هذه التدابير إلى قواعد في التصرفات تجاه المواقف المتجددة نكون قد قمنا بالسياسة فالسياسة تصرفات وفق قواعد معلومة سلفاً، وعندما تصير السياسات نظماً وقوانين نكون قد ولجنا في الإدارة، فالإدارة تصرفات وفق النظم والقوانين، ومن ثم فإن الإدارة تكون أداة مهمة من أدوات تحقيق أهداف النظام السياسي.

والإدارة تمثلها وظائف عدة مجتمعة مرتبة على النحو التالي:

١-**التخطيط**: ويراد به التفكير والتدبر الذي ينتج عنه إجراءات محددة للوصول إلى الهدف في حيز زمني معلوم عبر خطوات متتابعة تراعي الإمكانيات والبدائل المتاحة، والعقبات التي تعترض تحقيق الهدف وكيفية التعامل معها، فالتخطيط «وظيفة إدارية يقوم بها فرد أو جماعة من أجل وضع ترتيبات عملية مباحة لمواجهة متطلبات مستقبلية مشروعة في ظل المعلومات الصحيحة المتاحة والإمكانيات الراهنة والمتوقعة كأسباب توكلاً على الله عز وجل من أجل تحقيق أهداف مشروعة»[١].

٢-**التنظيم**: ويراد به هيكلة العمل عن طريق تقسيم أو تصنيف خطوات العمل إلى مجموعات متناسقة وتحديد الأفراد القائمين بتلك الأعمال وبيان العلاقات بين تلك المجموعات وبيان المستويات القيادية وتحديد السلطات والمسئوليات، والتنظيم عملية تلي التخطيط، وهي الخطوة المنطقية التالية بعد التخطيط.

٣-**التوجيه**: ويراد بها إرشاد أعضاء الإدارة في تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف سواء كان عن طريق تعليمات شفوية أو مكتوبة، أو عن طريق الاتصال والزيارات وحثهم وترغيبهم في العمل والإجادة، ومساعدتهم بنقل الخبرات.

٤-**الرقابة**: ويراد بها التحقق من سير العمل وفق الخطة المعتمدة بهدف قياس الإنجاز المتحقق واكتشاف المعوقات ومكامن الخلل والقصور طلباً لسرعة العلاج والإصلاح وتفادي تكرر الأخطاء.

---

(١) مقدمة في الإدارة الإسلامية ١٣٦ د/ أحمد بن داود المزجاجي الأشعري.

ولفظ الإدارة يطلق باعتبارات عدة فقد يطلق ويراد منه الأعضاء القائمون بالعمل، كما يطلق ويراد منه الوظيفة التي يقوم بها العضو، ويطلق ويراد منه المجال أو التخصص الذي تعمل فيه الإدارة.

والإدارة لفظاً عندما ننظر إليها بوصفها مصدراً فإنها تنطبق على العمل، وعندما ننظر إليها اسماً فإنها تنطبق على الأعضاء.

المبحث الثاني: علاقة المعنى اللغوي بالمعنى الحديث المستخدم (الاصطلاحي):

المعنى اللغوي للإدارة في أكثر استخدامه يدل كما تقدم على الحركة الدائرية أو القريبة منها والتي تتضمن الإحاطة بما يدار حوله مع الإلزام والإحكام، فلعل هذا المعنى روعي عند استخدام لفظ إدارة للتعبير عن العمل الإداري فهو ليس فكراً راكداً بل فكراً مصحوباً بعمل وحركة، وليس عملاً ضيقاً محدود النطاق أو مشتتاً بل هو عمل شامل متكامل حيث يحيط بما يدار من جميع جوانبه، وليس عملاً مترهلاً أو متسيباً بل عمل يقوده الإلزام ويحوطه الإحكام.

والإدارة على ذلك تقيد بما تضاف إليه كقولنا إدارة مالية، إدارة عسكرية، إدارة زراعية، إدارة صناعية وهكذا، والإدارة أيضاً لفظة محايدة عقدياً (أيدلوجياً) ومن ثم ينبغي تقييدها بالإطار الذي تدور فيه، وفي ذلك نميز بين الإدارة الإسلامية والإدارة العلمانية، حيث تتقيد الإدارة الإسلامية في كل خططها وتنظيماتها وآلياتها بالشريعة تحافظ عليها وتعمل وفقها ويكون القرآن والسنة -وهي المصادر الإسلامية الأصيلة- المصادر التي تستمد منها الإدارة الإسلامية خططها ووسائلها وأهدافها، وتعمل لتحقيق الأهداف الإدارية في ظل العمل على تطبيق أحكام الشريعة في الجانب الذي تعمل فيه الإدارة أو عدم الخروج ومخالفة الأحكام الشرعية، وذلك خلافاً للإدارة التي لا توصف بكونها إسلامية كالإدارة العلمانية ونحوها فهي إدارة يبتغى منها تحقيق الأهداف المرصودة من غير نظر إلى التقيد بحلال أو حرام، وهذا لا شك له تأثيره المباشر على الأهداف والخطط والأساليب والوسائل.

المبحث الثالث: مصادر استخراج أحكام الإدارة عند المسلمين:

مصادر استمداد الإدارة يرجع في ذلك إلى:

١-ما في كتاب الله تعالى، إذ هو الحجة البالغة وحجة الله على خلقه أجمعين وفيه الهداية الكاملة التامة والرشاد لمن جعله إماما له

٢-سنة رسول الله ﷺ، إذ هو المبلغ عن ربه أمره ونهيه وعمل بما أمر به واجتنب ما نهي عنه، وأقام دولة قوية أدارها في جميع مجالاتها.

٣-سنة الخلفاء الراشدين كما وصى بذلك رسول رب العالمين: «عليكم بسنتي وسنة الخلفاء لراشدين» وطريقة صالح حكام المسلمين على مرِّ الأزمان، فقد أداروا دولة الخلافة وحققوا بإدارتهم لها التفوق على ما خالفها من الدول والممالك التي عاصرتهم.

٤- ما لدى الآخرين- ولو كانوا ممن يخالفونا في الدين- مما ظهر صوابه ورشاده، فالإدارة تدبير للأمور وفق خطط لتحقيق أهداف وهي أمور مشتركة بين الناس مسلمهم وكافرهم، والخبرة لها أثرها في ذلك، وقد اقتبس المسلمون من غيرهم في هذا الباب ففي عصر الرسالة أخذ المسلمون بقيادة رسولهم الكريم محمد ﷺ تدبير الخندق من الفرس كما نقله عنهم سلمان الفارسي رضي الله عنه كي يصدوا به هجوم المشركين على المدينة، واستُحدِث الخاتم ليختم به الرسائل والمكاتبات التي يرسلها إلى رؤساء الدول في زمنه لما بلغه أنهم لا يقبلون رسالة أو كتاباً غير مختوم، وفي زمن عمر رضي الله عنه اقتبس فكرة الدواوين.

المبحث الرابع: بين الإدارة والإمارة أو الولاية:

قد نجد مساحات كبيرة مشتركة بين الإمارة أو الولاية وبين الإدارة ومع ذلك يظل بينهما بعض التباينات المهمة:

١- فمن ناحية المجال الذي يعمل كلاهما فيه نجد مجال الإدارة أخص من مجال الإمارة فبينما تكون الإدارة في عمل خاص كإدارة شركة أو مؤسسة أو مدرسة أو مستشفى ونحو ذلك فإن الإمارة تكون أعم من ذلك حيث تكون الإمارة على قرية في كل شئونها أو مدينة أو محافظة أو وزارة أو بلد، كما قد تكون الإمارة على أمر خاص، والإمارة من حيث التقسيم العام تشمل أمرين:

١-العمل نفسه.

٢-مكانه.

فقد يكون العمل عاماً في كل أنحاء الدولة وهذا أعم إمارة. وذلك مثل الخلافة أو وزارة التفويض في القديم أو الملك أو الرئاسة في الحديث.

وقد يكون العمل في نفسه عاماً لكنه خاص ببقعة معينة وذلك كإمارة قرية أو مدينة.

وقد يكون العمل خاصاً ولكن في رقعة الدولة كلها كالإمارة على الجيش.

وقد يكون العمل نفسه خاصاً على بقعة معينة كولاية القضاء في مدينة معينة، ومما تقدم يتبين أن الغالب على الإمارة العموم.

٢-ومن ناحية حدود السلطة فسلطة الإدارة محدودة حيث تقتصر الإدارة على النظم واللوائح المقررة سلفاً واجتهاده في إدارته محكوم بتلك النظم واللوائح، بينما سلطة الإمارة أوسع حيث تتسع سلطته في الاجتهاد فتدبيره للإمارة ليس قاصراً على النظم واللوائح المقررة سلفاً وإنما يتاح له الاجتهاد في التدبير واستحداث نظم ولوائح جديدة لضبط الأمور وإتقانها.

٣-ومن حيث الإجبار أو الإلزام فإن سلطة الإجبار أو الإلزام في الإمارة أوسع بكثير منها في الإدارة فالأمير كما له سلطة عقاب المقصر أو المخالف عقاباً معنوياً فله سلطة التعزير بالعقاب البدني وليس ذلك في الإدارة، ومجال السلطة التقديرية لدى الإمارة أوسع بكثير من الإدارة، وقد يكون من السهل قانوناً معارضة التقدير الإداري في ولاية المظالم أو القضاء الإداري وذلك بعكس الإمارة فقد يدخل تقديرها فيما يندرج تحت ما يسمى بأعمال السيادة ومن ثم فلا يمكن معارضتها.

والقيام بأعمال الإمارة أو الولاية لا يمكن حصوله على الوجه المرضي إلا من خلال إدارة فالولاية تتضمن الإدارة فالإدارة جزء من أعمال الولاية، وإذا لم يقم الأمير بالإدارة الحسنة في ولايته أوشك أن تفسد عليه الإمارة.

ومما تقدم من الفروق بين الولاية وبين الإدارة يتبين أنه وإن كان غير المسلم لا يجوز أن يتولى ولاية عامة أو خاصة فإنه يجوز له أن يتولى الإدارة الخالصة لأنها تفارق الإمارة أو الولاية، وكذلك المرأة فإنها وإن كانت لا تتولى الإمارة فإنه يجوز لها أن تتولى الإدارة في العمل الذي يجوز لها عمله والمشاركة فيه، ومن ثم فإن الفقه في هذه المسألة هو جواز تولي أهل الذمة في البلاد مناصب إدارية إذا كانوا مظهرين لحسن رأيهم

في المسلمين وكان الظاهر منهم الأمانة والقوة على العمل، ولعل في اتخاذ دليل من المشركين في هجرة المصطفى ﷺ من مكة للمدينة ما يشهد لذلك، فقد أخرج البخاري في صحيحه عن أم المؤمنين عائشة في حديث الهجرة أنها قالت: «واستأجر النبي ﷺ وأبو بكر رجلا من بني الديل، ثم من بني عبد بن عدي هادياً خريتاً - الخريت: الماهر بالهداية -... وهو على دين كفار قريش، فأمناه فدفعا إليه راحلتيهما، وواعداه غار ثور بعد ثلاث ليال، فأتاهما براحلتيهما صبيحة ليال ثلاث، فارتحلا وانطلق معهما عامر بن فهيرة، والدليل الديلي، فأخذ بهم أسفل مكة وهو طريق الساحل»[1]. فكان هذا المشرك الذي أمنه الرسول ﷺ بمنزلة مدير لطريق رحلة الهجرة.

والإمارة أو الولاية لا تستقيم إلا بوجود الإدارة فلا يقدر الأمير أو الوالي على تحقيق المراد من نصبه إلا من خلال إدارته الحكيمة وليس فقط من خلال إصدار الأمر والنهي فإن إصدار الأمر والنهي بغير تدبير لا يترتب عليه المرجو من الأمر أو النهي.

---

(١) أخرجه البخاري في صحيحه رقم ٢٢٦٣.

المبحث الخامس: الإدارة بين العلم والفن:

هناك من يتعامل مع الإدارة على أنها علم، والعلم يقوم على القواعد والنظريات والقوانين، ويتعامل مع المعلومات والإحصاءات والبيانات.

وهناك من ينظر إليها على أنها فن، والفن يقوم على الخبرات والقدرات والمواهب، والإدارة حقاً تشمل الأمرين: العلم والفن، فلا تستقل بأحدهما ولا تستغني عن الآخر منهما، فالإدارة لا تستغني عن العلم الذي يمثل الحقائق والبيانات المتعلقة بموضوع الإدارة كما لا يستغني عن الفن الذي يمثل مهارة التطبيق للمعلومات في الموضوع ذاته، لكن الذي يبدو أن جانب الخبرة والموهبة في الإدارة أكبر من جانب القوانين والإحصاءات فلو ثبتت كل الحقائق والبيانات المتعلقة بإدارة أمر ما واختلفت الموهبة والخبرة فإننا نحصل على نتائج جد مختلفة؛ لأن الإدارة لا تتعامل مع الجماد فقط حتى تكون النتائج ثابتة، وإنما تتعامل مع الإنسان وهو كائن حي له روح لا تحكمها القوانين وإنما تسيطر عليها العواطف والمشاعر، وقد يبدو أن تكون الإدارة في أولياتها فناً تعتمد على الذكاء والموهبة والخبرة، ثم في طور لاحق دخل العلم في الإدارة وامتزج الأمران فصارت الإدارة علماً وفناً.

والإدارة الإسلامية في خطتها ووسائلها لتحقيق أهدافها تؤمن بالقدر والغيب وأن الغيب محجوب عنها وقد يأتيها من الغيب ما قدره الله مما لم تكن تعرفه أو تتوقعه من قبل، ومن ثم فهي تحتاط لذلك، وتعلم أن هناك معوقات قد تحول بينها وبين المضي قدماً في خططها ولذلك تتحسب لذلك بخطط قد تسمى خطة بديلة أو خطة طوارئ أو نحو ذلك.

المبحث السادس: نماذج من الإدارة في القرآن الكريم والسنة:

١ - إدارة يوسف عليه السلام لأزمة السنوات العجاف التي جاءت في رؤيا الملك، فبمقتضى تفسيره للرؤيا قام بتولي أمر الخزائن ودبر الأمر على ما قصه القرآن الكريم، حيث أمرهم بالزراعة على عادتهم التي يتبعون سبع سنين دأباً وإبقاء ما حصدوه من الغلال في سنبله حتى يحفظوه إلا ما لا بد لهم منه لطعامهم، وإبقاء ما يفضل عن ذلك لمواجهة السبع السنين الشداد القادمات وفي هذا نوع عظيم من التدبير الحكيم حيث يدخر من القوت وقت الخصب إلى تلك الأزمان العصيبة ليكون في ذلك توجيه في حالة الإدارة الغذائية أنه لا تستهلك الأقوات الحالة من غير نظر لقادم الأيام.

٢ -إدارة الرسول ﷺ للهجرة:

فقد أدار الرسول ﷺ حدث الهجرة على مراحل فقد هاجر في أول الأمر عدد قليل من المسلمين إلى الحبشة كأنهم يستكشفون بيئة أرض المهجر وظروفها، ثم كانت الهجرة الثانية إليها أضعاف من هاجر أولاً، وعندما أذن الله تعالى لرسوله ﷺ بالهجرة من مكة إلى المدينة أخذ بالأسباب التي ينبغي اتخاذها في ذلك فاستأجر دليلاً له معرفة بالطريق ومهارة واستأجر ظهرين (دابتين) كي يستعملها هو وصاحبه في الانتقال من مكة إلى المدينة، وخرج سراً من غير أن يعلم أحداً بذلك غير رفيقه في الرحلة أبي بكر رضي الله عنه والدليل الذي يدلهم على المسير، وبعض أهل بيته، وعندما خرجوا ابتعدوا قليلاً عن محل سكناهم ثم كمنوا ثلاثة أيام في غار ثور خشية أن يكون هناك من يتبعهم وجعلوا من يأتيهم ليلاً بخبر قريش في تخطيطها وتدبيرها للحاق بهم وكان هناك عامل لأبي بكر يرعى أغناماً له فكان يذهب بأغنامه إليهم حتى يعطيهم من

لبنها وفي الوقت نفسه تعفو الغنم آثار من يأتيهم بخبر قريش، ولما استيقن أن الرصد ما عاد يتابعهم خرج هو وصاحبه في طريقهم إلى المدينة إلى أن وصلوها في أمان، وكان قد قدم قبل ذلك صاحبه مصعب بن عمير ﷺ ليمهد لهم بين قبائل المدينة.

٣-إدارة الرسول ﷺ تأسيس الدولة عند قدومه المدينة:

وعندما قدم الرسول ﷺ المدينة كان أول ما بدأ به بناء المسجد مكان عبادة المسلمين وهو ما يبين الأهمية القصوى للدين عند المسلمين وأهمية الصلاة في الإسلام، ثم آخى بين المهاجرين الفقراء القادمين من مكة وبين الأنصار أهل المدينة ليوجد التآلف والتوادد بينهم، ثم كتب صحيفة عاهد فيه قبائل اليهود التي كانت تسكن المدينة ونص فيها على القواعد التي تحكم العلاقة بين المسلمين بقيادة الرسول ﷺ وبين يهود حتى يسود التفاهم وتحل الإشكالات داخل الدولة الوليدة.

الفصل الثاني: قواعد وأصول في الولاية والإدارة:

الإدارة عمل منهجي تحكمه كثير من القواعد المحددة التي يكون من نتيجة اتباعها تحقيق الأهداف المنشودة، وقد كانت الإدارة الناجحة سواء في القديم أو الحديث وسواء عند المسلمين أو غيرهم سبباً في كثير من ازدهار المجتمعات وتحقيق رفاهيتها وتطويرها، فمن هذه القواعد ما يلي:

١-الاستعانة بالأكفياء:

الشخص المناط به إدارة مجال ما أو ولاية عمل ما لا يستطيع القيام به منفرداً في أحوال كثيرة نظراً لكثرة الأعمال المناطة به وضخامتها والحاجة إلى إنجازها في وقت مناسب من غير تأخير، ومن ثم فإنه في حاجة إلى من يعاونه في ذلك أو يفوضه في بعض أمره فينبغي أن يكون المعيار في اختيار المساعدين أو المعاونين في المهمة كونهم أكفياء لها: من حيث توفر الشروط الموضوعية فيهم، ومن حيث فهمهم للمهمة المطلوبة وقدرتهم على تحقيق أهدافها وإحاطتهم بالصعوبات والعقبات التي تعترض سبيلهم وقدرتهم على تخطيها واستعدادهم للعمل ضمن فريق وتفهمهم لمتطلبات العمل الجماعي، وتمتعهم بالقدرة الابتكارية التي تمكنهم من إيجاد خطط مبتكرة وحلول غير تقليدية للمشكلات والتعامل بطريق حسن مفيد مع كل جديد، وينبغي لمن يريد الاستعانة بأحد أن يختبرهم حتى يعرف همتهم وأخلاقهم وكفايتهم، قال الأعرج في صفات من يستعان به: «عليه أن يستعين في الأعمال بكفاة العمال في

المهمات الثقال بأجلاد الرجال فيفوض كل عمل إلى من قدَّمته قدم راسخة في معرفته وأيَّدتـه يد باسـطة في درايته وتجربته، ولا يفوض عمل عـالم إلى جاهل، ولا عمل بنية إلى خامـل، ولا عمـل متيقـظ إلى غافل، ولا عمل ذي جبلـة إلى عاطل، فإن غفل عن ذلك فقد باع حقاً بباطل واعتاض عن قسى بباقل، وسلط على دولته لسان كل قائل، ومن الحكم الباهرة: من استعان في عمله بغير كفؤ أضاعه، ومن فوض أمره إلى عاجز عنه فقد أفسد أوضاعه.

وليحذر كل الحذر من أن يولي أحد الخلق أمراً دينياً أو دنيوياً بشـفاعة أو رعاية لحرمـة أو لقضـاء الحـق إذا لم يكن أهـلاً للولايـة ولا ناهضا تحصل بتقليـده الكفاية، فـإن أحب مكافأة مـن هذه صفته كافأه بالمال والصـلات، وقطع طعمه عما لا يصلح لـه مـن الولايات، ليكون قاضيا لحقـه بماله لا بمملكته، قائماً بـما لا بد منه من حقوق ولايتـه»[1]، وقـال ابن تيمية: «فيجب على ولي الأمر أن يـولي على كل عمل من أعمال المسـلمين أصلح من يجده لذلك العمل قال النبي ﷺ: «من ولي من أمر المسـلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله». وفي رواية: «مـن ولى رجـلاً على عصابة وهو يجد في تلك العصابـة من هو أرضى لله منه فقد خان الله ورسوله وخان المؤمنين» رواه الحاكم في صحيحه[2]... وقال عمر بن الخطاب رضي الله عنه «من ولي من أمر المسـلمين شـيئاً فولى رجلاً لمودة أو قرابة بينهما فقد خان الله ورسوله والمسـلمين». وهذا واجب عليـه. فيجب عليه البحث عن المسـتحقين للولايات من

(١) تحرير السلوك في تدبير الملوك ٣٦.

(٢) أخرجه الحاكم برقم ٧٠٢٣ وقال: صحيح الإسناد، وسقط الحديث من الذهبي في التلخيص، وضعفه الألباني.

نوابه على الأمصار؛ من الأمراء الذين هم نواب ذي السلطان والقضاة ونحوهم ومن أمراء الأجناد ومقدمي العساكر الصغار والكبار وولاة الأموال: من الوزراء والكتاب والشادين والسعاة على الخراج والصدقات وغير ذلك من الأموال التي للمسلمين. وعلى كل واحد من هؤلاء أن يستنيب ويستعمل أصلح من يجده؛ وينتهي ذلك إلى أئمة الصلاة والمؤذنين والمقرئين والمعلمين وأمراء الحاج والبرد والعيون الذين هم القصاد وخزان الأموال وحراس الحصون والحدادين الذين هم البوابون على الحصون والمدائن ونقباء العساكر الكبار والصغار وعرفاء القبائل والأسواق ورؤساء القرى الذين هم «الدهاقين». فيجب على كل من ولي شيئاً من أمر المسلمين من هؤلاء وغيرهم أن يستعمل فيما تحت يده في كل موضع أصلح من يقدر عليه»[١].

وَعَن يزِيد بن أبي سُفْيَان قَالَ قَالَ أَبُو بكر حِين بَعَثَنِي إِلَى الشَّام: «يَا يزِيد إِن لَك قرَابَة عَسَيْت أَن تؤثرهم بالإمارة وَذَلِكَ أَكثر مَا أَخَاف عَلَيْك فَإِن رَسُول الله ﷺ قَالَ: «من ولي من أَمر الْمُسلمين شَيْئاً فَأمر عَلَيْهِم أحداً مُحَابَاة فَعَلَيهِ لعنة الله لَا يقبل الله مِنْهُ صرفاً وَلَا عدلاً حَتَّى يدْخلهُ جَهَنَّم، وَمن أعْطى أحداً حمى الله فقد انتهك فِي حمى الله شَيْئاً بِغَيْر حَقه فَعَلَيهِ لعنة الله أَو قَالَ تبرأت مِنْهُ ذمَّة الله» أخرجه أَحْمد[٢].

ويختلف عدد المعاونين بحسب اتساع العمل فقد يختار فرداً أو فردين أو ثلاثة، وقد يختار فريقاً كاملاً للعمل.

والاستعانة قد تكون في تنفيذ العمل فقط فيكون المعاون قائماً على التنفيذ، وقد

(١) مجموع الفتاوى لابن تيمية ٢٨/ ٢٤٦-٢٤٧.

(٢) أخرجه أحمد في المسند برقم٢١.

يكون بالإدلاء بالرأي فيكون المعاون في هذه الحالة مشيراً أو مستشاراً، وينبغي أن يكون المدير ذا طبيعة تسمح لمن يعملون تحت إدارته بالمبادرة بعرض ما يرونه في صالح العمل ولا ينتظرون حتى يطلب منهم الاستشارة، وقد كان رسول الله ﷺ في الذروة العليا من استشارة أصحابه حتى يقول أبو هريرة: «ما رأيت أحداً قط كان أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ﷺ»(1)، قال ابن خلدون: «كان ﷺ يشاور أصحابه ويفاوضهم في مهماته العامة والخاصة ويخص مع ذلك أبا بكر بخصوصيات أخرى حتى كان العرب الذين عرفوا الدول وأحوالها في كسرى وقيصر والنجاشي يسمون أبا بكر وزيره... وكذا عمر مع أبي بكر، وعلي وعثمان مع عمر»(2)، والاستشارة ينبغي أن تكون في أهلها قال ابن عباس رضي الله عنهما: «وكان القراء أصحاب مجلس عمر ومشاورته، كهولاً كانوا أو شباناً»(3) والقراء: العلماء والعباد، وقال سفيان الثوري: « وليكن أهل مشورتك أهل التقوى وأهل الأمانة ومن يخشى الله عز وجل»(4)، وقال البخاري: «وكانت الأئمة بعد النبي ﷺ يستشيرون الأمناء من أهل العلم في الأمور المباحة ليأخذوا بأسهلها، فإذا وضح الكتاب أو السنة لم يتعدوه إلى غيره، اقتداء بالنبي ﷺ»(5)؛ لأن غير المؤتمن والجاهل الذي لا يعلم وكذلك من لا يتقي الله لا يستشار ولا يلتفت إلى قوله.

وقد بينت سنة الرسول ﷺ -كما مر- أن على الوالي أو مدير العمل أن يختار

(1) أخرجه الترمذي في سننه رقم ١٧١٤.

(2) تاريخ ابن خلدون / ٢٩٥.

(3) البخاري رقم ٤٦٤٢.

(4) حلية الأولياء ٧/ ١٢.

(5) صحيح البخاري كتاب الاعتصام باب قول الله تعالى ﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾[الشورى: ٣٨].

الأصلح فيمن يسند إليهم العمل وألا يختار أحداً وفي المسلمين من هو أولى منه بذلك.

قال ابن تيمية: «فالواجب في كل ولاية الأصلح بحسبها. فإذا تعين رجلان أحدهما أعظم أمانة والآخر أعظم قوة؛ قدم أنفعهما لتلك الولاية: وأقلهما ضرراً فيها؛ فيقدم في إمارة الحروب الرجل القوي الشجاع-وإن كان فيه فجو-على الرجل الضعيف العاجز وإن كان أميناً؛ كما سئل الإمام أحمد: عن الرجلين يكونان أميرين في الغزو وأحدهما قوي فاجر والآخر صالح ضعيف مع أيهما يغزى؟ فقال: أما الفاجر القوي فقوته للمسلمين وفجوره على نفسه؛ وأما الصالح الضعيف فصلاحه لنفسه وضعفه على المسلمين فيغزى مع القوي الفاجر. وقد قال النبي ﷺ: «إن الله يؤيد هذا الدين بالرجل الفاجر»[1]. وروي: «بأقوام لا خلاق لهم»[2]. وإن لم يكن فاجراً كان أولى بإمارة الحرب ممن هو أصلح منه في الدين إذا لم يسد مسده. ولهذا كان النبي ﷺ يستعمل خالد بن الوليد على الحرب منذ أسلم وقال: «إن خالداً سيف سله الله على المشركين»[3]. مع أنه أحياناً قد كان يعمل ما ينكره النبي ﷺ... ومع هذا فما زال يقدمه في إمارة الحرب؛ لأنه كان أصلح في هذا الباب من غيره وفعل ما فعل بنوع تأويل... وإذا كانت الحاجة في الولاية إلى الأمانة أشد قدم الأمين: مثل حفظ الأموال ونحوها؛ فأما استخراجها وحفظها فلا بد فيه من قوة وأمانة فيولى عليها شاد قوي يستخرجها بقوته وكاتب أمين يحفظها بخبرته وأمانته. وكذلك في إمارة الحرب إذا أمر الأمير بمشاورة أهل العلم والدين جمع بين المصلحتين؛ وهكذا في سائر الولايات إذا لم تتم

---

(١) أخرجه البخاري رقم ٣٠٦٢، ومسلم رقم ١٧٨.

(٢) أخرجه أحمد رقم ٢٠٤٥٤.

(٣) أخرجه أحمد رقم٤٣ ليس فيه حرف التوكيد «إن».

المصلحة برجل واحد جمع بين عدد؛ فلا بد من ترجيح الأصلح أو تعدد المولى إذا لم تقع الكفاية بواحد تام. ويقدم في ولاية القضاء: الأعلم الأورع الأكفأ؛ فإن كان أحدهما أعلم والآخر أورع؛ قدم-فيما قد يظهر حكمه ويخاف فيه الهوى-الأورع؛ وفيما يدق حكمه ويخاف فيه الاشتباه الأعلم، ويقدمان على الأكفأ إن كان القاضي مؤيداً تأييداً تاماً من جهة والي الحرب أو العامة. ويقدم الأكفأ. إن كان القضاء يحتاج إلى قوة وإعانة للقاضي أكثر من حاجته إلى مزيد العلم والورع؛ فإن القاضي المطلق يحتاج أن يكون عالما عادلا قادرا. بل كذلك كل وال للمسلمين فأي صفة من هذه الصفات نقصت ظهر الخلل بسببه.

والكفاءة إما بقهر ورهبة وإما بإحسان ورغبة، وفي الحقيقة فلا بد منهما. وسئل بعض العلماء: إذا لم يوجد من يولى القضاء؛ إلا عالم فاسق أو جاهل دين؛ فأيهما يقدم؟ فقال: إن كانت الحاجة إلى الدين أكثر لغلبة الفساد قدم الدين. وإن كانت الحاجة إلى العلم أكثر لخفاء الحكومات قدم العالم. وأكثر العلماء يقدمون ذا الدين؛ فإن الأئمة متفقون على أنه لا بد في المتولي من أن يكون عدلاً أهلاً للشهادة؛ واختلفوا في اشتراط العلم: هل يجب أن يكون مجتهداً أو يجوز أن يكون مقلداً أو الواجب تولية الأمثل فالأمثل كيفما تيسر؟ على ثلاثة أقوال... ومع أنه يجوز تولية غير الأهل للضرورة إذا كان أصلح الموجود فيجب مع ذلك السعي في إصلاح الأحوال حقاً يكمل في الناس ما لا بد لهم منه من أمور الولايات والإمارات ونحوها؛ كما يجب على المعسر السعي في وفاء دينه وإن كان في الحال لا يطلب منه إلا ما يقدر عليه، وكما يجب الاستعداد للجهاد بإعداد القوة ورباط الخيل في وقت سقوطه للعجز فإن ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب وأهم ما في هذا الباب معرفة الأصلح وذلك إنما يتم بمعرفة مقصود

الولاية ومعرفة طريق المقصود؛ فإذا عرفت المقاصد والوسائل تم الأمر»[1].

ولكل عمل كفاءة تناسبه قال عمر ﷺ لسليط بن عمرو الأنصاري ﷺ: «لولا عجلة فيك لوليتك، ولكن الحرب زبون لا يصلح لها إلا الرجل المكيث»[2]. فإمكانيات سليط الحربية تؤهله أن يتولى أمرها لكنه ﷺ كانت به-كما يقول عمر ﷺ-عجلة، والحرب لا يناسبها العجلة وإنما تحتاج إلى القائد المكيث أي الرزين غير العجول لما يترتب على العجلة في الحروب من مخاطر.

ولا يدخل السن أو المال في مفردات الكفاءة، فقد يكون الكفء فقيراً ليس غنياً وهذا ظاهر، لكن الذي قد لا يتصور كثير من الناس حصوله وجود الكفاءة مع حداثة السن والثابت من كثير من الوقائع أنه لا تلازم بين الكفاءة وكبر السن، فقد ولى رسول الله ﷺ شبابا حديثي السن ولايات كبيرة وكان تحتهم أشياخ كبار كما ولى أسامة بن زيد رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا وهو شاب حديث السن لا يتجاوز العشرين إمرة جيش كان فيه أمثال أبي بكر الصديق ﷺ، وقد أمر عثمان بن أبي العاص على ثقيف، وكان أصغرهم؛ لما رأى من حرصه على الإسلام والتفقه في الدين، قال يوسف بن الماجشون: «قال لنا ابن شهاب أنا وابن أخي وابن عم لي ونحن غلمان أحداث نسأله عن الحديث: «لا تحقروا أنفسكم لحداثة أسنانكم فإن عمر بن الخطاب ﷺ كان إذا نزل به الأمر المعضل دعا الفتيان فاستشارهم يبتغي حدة عقولهم »[3].

---

(١) مجموع الفتاوى ٢٨/ ٣٥٤-٣٥٩.

(٢) فتوح البلدان لأحمد بن يحيى البلاذري ١/ ٢٤٧، وفي اللسان: «حرب زَبُون: تَزْبِنُ الناس أي تَصْدِمُهُم وتدفعهم»، والمكيث الرزين الذي لا يعجل في أمره.

(٣) السنن الكبرى للبيهقي ١٠/ ١٩٣، جامع بيان العلم وفضله ١/ ٣٦٤

٢- تقسيم العمل وتخصيص كل فرد أو مجموعة بعمل خاص:

من الأمور المهمة أن العمل الكبير الذي لا يستقل فرد في الانفراد بالقيام به لا يترك على العموم والشيوع بين الناس وإنما يتم تقسيمه إما على الأفراد وإما على مجموعات صغيرة ليكون كل واحد أو مجموعة مطالباً بعمل محدد حتى تحدد المسئولية ويعرف المجد من المتكاسل وتعرف كفاءة كل أحد ومدى قدرته على القيام بالمهام المطلوبة، عن أبي موسى ﷺ قال: «بعثني رسول الله ﷺ ومعاذ بن جبل إلى اليمن، بعث كل واحد منا على مخلاف»[1]، واليمن يومئذ مخلافان والمخلاف: عدة قرى مجتمعة يجمعها اسم المخلاف، فجعل على كل مخلاف أميراً، ولم يجعل الأمر مشاعا بينهما، ولأن عدم التقسيم يؤدي أيضاً إلى اختلاط الأمور وتداخل المسئوليات، وعندما قدم المشركون إلى المدينة في غزوة الأحزاب وكان الرأي مواجهتهم من خلال حفر خندق يعوق تقدم المشركين ويمنعهم من اقتحام المدينة فعندما اتجه الرسول ﷺ لذلك خط الخندق وقطع لكل عشرة من الصحابة أربعين ذراعاً للقيام بحفره، وهذا التقسيم من حيث تفصيلاته ومداه مرتبط بالحاجة والمصلحة ومن ثم فإنه يختلف باختلافها كما يختلف بحسب طبيعة العمل نفسه.

٣- إنابة أصلح الموجودين عند غياب المدير أو المسئول:

قد يحدث ما يستوجب غياب المدير وابتعاده عن موطن العمل لأي سبب كان، وفي هذه الحالة فإنه ينبغي أن يقوم المدير باستخلاف أو إنابة أصلح الموجودين للحفاظ على استمرار العمل في أفضل صوره الممكنة، ويكون معيار الإنابة أو الاستخلاف الكفاءة والأمانة وليس القرابة أو الصداقة أو المصالح الشخصية، وقد

---

(١) مسند البزار ٨/ ١٣٩ برقم ٣١٥٣.

كان رسول الله ﷺ إذا اضطر للخروج من المدينة هو والصحابة الكرام للغزو والجهاد يستخلف أصلح الموجودين حتى إنه ليستخلف من هو فاقد للبصر (أعمى) إذا كان أصلح الموجودين وأنسبهم، ولا يراد الصلاح والمناسبة المطلقة وإنما الصلاح والمناسبة لما يراد الاستخلاف والإنابة فيه، أخرج أبو داود عن أنس، «أن النبي ﷺ استخلف ابن أم مكتوم على المدينة مرتين»[1]، وابن أم مكتوم ﷺ صحابي جليل وكان أعمى، وإذا لم تحقق الكفاية بواحد لزم تعدد المستخلف حتى تتحقق الأهداف، وقد أرسل الرسول ﷺ لأهل اليمن واليين وأوصاهما بما يزيل فساد التعدد وغائلته فقال لهما: «تطاوعا ولا تختلفا»[2]، فقد أمر الرسول ﷺ بالتطاوع ونهى عن الاختلاف لأنهما -كما قال النووي- قد يتطاوعان في وقت ويختلفان في وقت وقد يتطاوعان في شيء ويختلفان في شيء، فكان الأمر بالشيء والنهي عن ضده يشمل جميع الأحوال من جميع الوجوه، قال السيوطي: «لأن الأمر يصدق بمرة أو مرات مع فعل ضده في سائر الحالات والنهي ينفي الفعل في جميع الأحوال وهو المطلوب»[3]، وكتب عمر ﷺ لأهل الكوفة: «إني قد بعثت إليكم عمار بن ياسر أميراً، وعبد الله بن مسعود معلماً ووزيراً، وهما من النجباء من أصحاب محمد ﷺ، من أهل بدر فاسمعوا، وقد جعلت ابن مسعود على بيت مالكم فاسمعوا فتعلموا منهما، واقتدوا بهما، وقد آثرتكم بعبد الله على نفسي»[4]، فلم يكتف بواحد بل أرسل اثنين وجعل لكل منهما اختصاصاً

---

(١) سنن أبي داود برقم ٢٩٣١ وصححه الألباني.

(٢) أخرجه مسلم في صحيحه برقم ١٧٣٣ والبخاري برقم ٣٠٣٨.

(٣) الديباج على صحيح مسلم بن الحجاج ٤/ ٣٤١.

(٤) أخرجه الحاكم في المستدرك رقم ٥٦٦٣ وقال: «صحيح على شرط الشيخين، ولم يخرجاه»، وقال الذهبي في التعليق: على شرط البخاري ومسلم.

يطلب منه القيام به بحيث يستقل به ولا يكون فيه شركة بينهما.

لكن عند الإنابة فإنه مما يجمل بالمسئول أو الأصيل بل يجب أن يقدم النصائح والتوصيات اللازمة لمن أنابه والتي تعينه على الإدارة الحسنة يظهر ذلك من وصية موسى عليه السلام لأخيه هارون عليه السلام عندما أنابه على قومه عندما ذهب موسى لميقات ربه فقال لأخيه: ﴿ٱخۡلُفۡنِي فِي قَوۡمِي وَأَصۡلِحۡ وَلَا تَتَّبِعۡ سَبِيلَ ٱلۡمُفۡسِدِينَ﴾ [الأعراف: ١٤٢].

فكلفه بخلافته أي يقوم فيهم بمثل ما كان يقوم وأمره بالإصلاح ونهاه عن اتباع سبيل المفسدين فجمع له في كلمات قليلة موجزة ما هو كفيل بتدبير الأمور في غيبته على أحسن حال.

ولا يعني إنابة شخص أو إسناد العمل إليه إعفاء الرئيس الأعلى من المسئولية عند تقصير النائب وإخلاله بما هو مسند إليه إذ هو الذي اختاره وكان ينبغي عليه متابعته ومراقبته حتى يتأكد من جريان الأمر على ما يجب قال عمر بن الخطاب: « أنا مسئول عن أمانتي وما أنا فيه، ومطلع على ما بحضرتي بنفسي إن شاء الله، لا أكله إلى أحد، ولا أستطيع ما بعد منه إلا بالأمناء وأهل النصح منكم للعامة، ولست أجعل أمانتي إلى أحد سواهم إن شاء الله»[1]، فبين مسئوليته عما هو مؤتمن عليه وأنه لا يكل شيئاً من ذلك مما يحضره لغيره بل يباشره بنفسه ولا يكل شيئاً من ذلك إلا ما بعد عنه ولا يكله إلا للأمناء وأهل النصح للعامة.

ولا ينبغي أن يكون الدافع للتفويض أو الإنابة التشاغل بعبادة أو بلذة دنيوية أو الرغبة في الراحة والاسترخاء بل عليه أن يباشر بنفسه كل ما أمكنه من عمله كما

(١) تاريخ ابن جرير الطبري ٤/ ٢١٥.

تقدم في قول عمر: « وما أنا فيه، ومطلع على ما بحضرتي بنفسي إن شاء الله، لا أكله إلى أحد»، وكما قال فيما نقله ابن سعد: «عن الحسن قال فيما نظن أن أول خطبة خطبها عمر حمد الله وأثنى عليه ثم قال: أما بعد فقد ابتليت بكم وابتليتم بي وخلفت فيكم بعد صاحبي، فمن كان بحضرتنا باشرناه بأنفسنا ومهما غاب عنا ولينا أهل القوة والأمانة. فمن يحسن نزده حسناً ومن يسيء نعاقبه ويغفر الله لنا ولكم»[1]، وكذلك ما رواه عن حميد بن هلال قال: «أخبرنا من شهد وفاة أبي بكر الصديق: فلما فرغ عمر من دفنه نفض يده عن تراب قبره، ثم قام خطيباً مكانه فقال: «إن الله ابتلاكم بي، وابتلاني بكم، وأبقاني فيكم بعد صاحبي، فوالله لا يحضرني شيء من أمركم فيليه أحد دوني، ولا يتغيب عني فآلو فيه عن الجزاء والأمانة، ولئن أحسنوا لأحسنن إليهم، ولئن أساؤوا لأنكلن بهم». قال الرجل: «فوالله ما زاد على ذلك حتى فارق الدنيا»[2] فبين أن ما حضره باشره بنفسه وما غاب عنه ولى عليه أهل القوة والأمانة ووعد من أحسن فيما وكل إليه بالزيادة وتوعد من أساء بالعقوبة، إذ لا بد من إثابة على الإحسان وعقوبة على الإساءة حتى تستقيم الأمور ويقوم كل أحد بما هو عليه ويعرف ما له وما عليه.

ولا يقتصر الأمر على الإنابة والتفويض اختياراً، بل من كان فيه غناء ومنفعة للمسلمين فإنه يجبر على ذلك لو عرض عليه الأمر فأباه وكان غيره لا يسد مسده: «دعا عمر بن الخطاب ﷺ رجلاً من بني جمح يقال له: سعيد بن عامر بن جذيم، فقال له: إني مستعملك على أرض كذا وكذا، فقال: لا تفتني يا أمير المؤمنين، قال: والله

(١) الطبقات الكبرى لابن سعد ٣/ ٢٠٨.
(٢) الطبقات الكبرى لابن سعد ٣/ ٢٠٨.

لا أدعك، قلدتموها في عنقي وتتركونني»[١]، ورواه معمر بن راشد في جامعه بلفظ: «أرسل عمر بن الخطاب إلى سعيد بن عامر بن جذيم الجمحي يستعمله على بعض الشام، فأبى عليه وباص عنه، فقال عمر: كلا والذي نفسي بيده لا تجعلونها في عنقي وتجلسون في بيوتكم»[٢]، ففي هذه القصة نجد حرص أمير المؤمنين على الاستعانة بمن يراهم أهلاً للقيام بأمور المسلمين ويشتد في ذلك لدرجة الإلزام والإجبار، ولم يكن الإلزام طريقة عمر ﷺ وحده بل سلك هذه السبيل غيره فمن ذلك ما كان بين هارون الرشيد وعبد الله بن مصعب بن ثابت بن عبد الله بن الزبير بن العوام حيث: «عرض عليه أمير المؤمنين هارون الرشيد ولاية المدينة، فكرهها، وأَبى أن يليها، وألزمه ذلك أمير المؤمنين الرشيد، فأقام بذلك ثلاث ليال يلزمه ويأَبى عليه قبولها، ثم قَالَ له في الليلة الثالثة: اغد علي بالغداة إن شاء الله، فغدا عليه فدعا أمير المؤمنين بقناة وعمامة، فعقد اللواء بيده، ثم قَالَ: عليك طاعة؟ قَالَ: نعم يا أمير المؤمنين، قَالَ: فخذ هذا اللواء، فأخذه، وقَالَ له: إما إذ ابتليتني يا أمير المؤمنين بعد العافية، فلا بد لي من أن أشترط لنفسي.

قَالَ له: فاشترط لنفسك، فاشترط خلالًا، منها أنه قَالَ لَهُ: مال الصدقات، مال قسمة الله بنفسه ولم يكله إلى أحد من خلقه، فلست استجيز أرتزق منه، ولا أن أرزق المرتزقة، فأحمل معي رزقي ورزق المرتزقة من مال الخراج، قَالَ: قد أجبتك إلى ذلك، قَالَ: وأنفذ من كتبك ما رأيت، وأقف عما لا أرى، قَالَ: وذلك لك»[٣].

---

(١) حلية الأولياء ١/ ٢٤٦، أخبار مكة للفاكهي ٣/ ٣٠١.

(٢) جامع معمر بن راشد ١١/ ٣٤٨ باص: هرب واستتر.

(٣) تاريخ بغداد ١١/ ٤١٥، المنتظم ٩/ ٩٧.

وعندما أراد الأمير إبراهيم بن أحمد بن الأغلب أن يقلد القاضي عيسى بن مسكين أمر القضاء أرسل إليه «وقال: تدري لم بعثت لك؟ قال: لا، قال: لأشاورك في رجل قد جمع الله فيه خلال الخير، أردت أن أوليه القضاء، وألم به شعث هذه الأمة؛ فامتنع قال: يلزمه أن يلي، قال: تمنع قال: يجبر على ذلك قال: تمنع قال: يجلد، قال: قم فأنت هو، قال: ما أنا الذي وصفت وتمنع فأخذ الأمير بمجامع ثيابه، وقرب السيف من نحره؛ فتقدم إليه بخنجره فلم يزل به حتى ولي على شروط منها، قال له: أستعفيك في كل شهر، قال: نعم، قال: وأجعلك وبني عمك وجندك، وفقراء الناس وأغنياءهم في درجة واحدة، قال: نعم، قال: ولم توجه ورائي[1]، وكذا وكذا، فمتى لم تف لي بشرط، عزلت نفسي قال: نعم وعرض عليه عند ذلك الكسوة والصلة فامتنع»[2]، فألزم الأمير القاضي بالحجة من كلام القاضي نفسه وأجبره على تولي القضاء.

٤- توظيف قدرات العاملين التوظيف الأحسن:

كل فرد من الأفراد له قدرة تخالف قدرة غيره في اتخاذ القرارات وفي القيادة وحسن التعامل مع المخالف أو المواقف الطارئة ونحو ذلك وهذه القدرات في أحيان كثيرة لا ترتبط بصلاح الإنسان وتقواه، ومن ثم فإن اختيار الأكفأ والأقدر على تحمل المسئولية والقيام بالعمل المطلوب وإن كان أقل من غيره تقوى وصلاحاً يعد من التوظيف الحسن، وهذا نجده بوضوح في إدارة النبي ﷺ للدولة وكذلك خلفاؤه الراشدون فلم يكن التقوى والصلاح في تولي إدارة الأعمال أو ولاية الأمور هي

(١) لا أعلم المراد بها إلا أن يكون مراده ألا يرسل خلفه من يتجسس عليه.

(٢) تاريخ قضاة الأندلس ١/ ٣١.

القيمة المطلقة بغض النظر عن الكفاءة والقدرة، ولذا وجدنا في الجند أو الأتباع من هو أكثر فضلاً وصلاحاً ممن هو في القيادة، فقد كان خالد بن الوليد أميراً على جيش فيه عبد الله بن عمر، وكان أسامة بن زيد وهو فتى لم يتجاوز العشرين أميراً على جيش فيه أبو بكر الصديق، وكذلك كان عمرو بن العاص أميراً على جيش فيهم سعد بن أبي وقاص وأسيد بن الحضير وسعد بن عبادة والعديد من كبار المهاجرين والأنصار، وانطلاقاً من هذا الأمر كانت فتاوى أهل العلم إذا لم تجتمع خصال الخير فيمن نريد توليته بل تفرقت بحيث من كان كفؤاً له قدرة وطاقة على العمل كان أقل صلاحاً أو به فجور، ومن كان صالحاً عابداً زاهداً لم تكن له كفاءة أو قدرة أو كانت ناقصة، فالفتوى في ذلك تقديم أنفعهما لتلك الولاية على الأقل نفعا، فإن كان الأصلح ديانة أنفع لتلك الولاية من الأكفأ قدم عليه وإن كان الأكفأ أنفع لتلك الولاية من الأصلح ديانة قدم عليه، قال ابن تيمية: «اجتماع القوة والأمانة في الناس قليل؛ ولهذا كان عمر بن الخطاب ﷺ يقول: اللهم أشكو إليك جلد الفاجر وعجز الثقة. فالواجب في كل ولاية الأصلح بحسبها. فإذا تعين رجلان أحدهما أعظم أمانة والآخر أعظم قوة؛ قدم أنفعهما لتلك الولاية: وأقلهما ضرراً فيها؛ فيقدم في إمارة الحروب الرجل القوي الشجاع – وإن كان فيه فجور – على الرجل الضعيف العاجز وإن كان أميناً؛ كما سئل الإمام أحمد: عن الرجلين يكونان أميرين في الغزو وأحدهما قوي فاجر والآخر صالح ضعيف مع أيهما يغزى؟ فقال: أما الفاجر القوي فقوته للمسلمين وفجوره على نفسه؛ وأما الصالح الضعيف فصلاحه لنفسه وضعفه على المسلمين فيغزى مع القوي الفاجر... وإن لم يكن فاجراً كان أولى بإمارة الحرب ممن هو أصلح منه في

الدين إذا لم يسد مسده»[1] .

٥- استعمال الشورى:

من الأمور المهمة اللازمة في الإدارة الحزم والجد واتباع الأنظمة المرعية من غير تجاوز لها، لكن هذا لا ينافي استعمال الشورى في مكانها فالشورى أمر حضت عليه النصوص الشرعية ودعت إليه وبينت فضيلته، لكن من الأدب المهم في الشورى أن لا يبدأ المسئول الأعلى ببيان رأيه فيما يراد الشورى فيه فإن تقدمه ببيان ما يميل إليه ويراه ربما حمل غيره على عدم إبداء رأيه المخالف لرأي المسئول وقد يكون الرشد فيه فيضيع على المسلمين فائدة الشورى ومن ثم فقد كان رسول الله ﷺ يقول: «أشيروا علي أيها الناس»، ولا يبدأ بذكر رأيه.

والمستشير لا يلزمه الأخذ بقول من أشار عليه إذا لم ير الرشد فيما أشار به، أو رأى أن ما أشار به غيره هو أسد وأقوم، وهو إنما استشار ليطلع على كل ما يمكن أن يقال في المسألة ثم يأخذ من الأقوال ما تبين له أنه الأقرب إلى الصواب والأوفق والأيسر في التنفيذ لأنه المسئول عن القرار ولا يمكن أن يحمل المسئولية في الوقت الذي يمنع من اختيار ما يراه الأصوب، وهناك من يحجم عن الشورى بدعوى المحافظة على الأسرار على حد قول المهلّب بن أبي صفرة: «لو لم يكن في الاستبداد بالرأي إلّا صون السّرّ وتوفير العقل لوجب التمسّك به»، وذلك ليس برأي في جميع الأحوال فإنه ربما كان الاستبداد بالرأي أضر من إذاعة السر، وليس كل الأمور أسراراً مكتومة ولا الأسرار المكتومة بمشاورة النصحاء فاشية معلومة.

---

(١) مجموع فتاوى ابن تيمية ٢٨/ ٢٥٤-٢٥٥.

وإذا استشار من هو بالاستشارة حقيق فهو بالخيار أن يستشيرهم على انفراد أو يجمعهم حسب ما يرى من المصلحة، «وقيل: كانت اليونان والفرس لا يجمعون وزراءهم على الأمر يستشيرون فيه، وإنما يستشيرون الواحد منهم من غير أن يعلم الآخر به، لمعان شتّى: منها لئلا يقع بين المشاورين منافسة تذهب أصالة الرأي وصحّة النظر؛ لأن من طباع المشتركين في الأمر التنافس والتغالب والطعن من بعضهم على بعض، وربما أشار أحدهم بالرأي الصواب وسبق إليه فحسده الآخرون فتعقّبوه بالإعراض والتأويل والتهجين وكدّروه وأفسدوه. ومنها أنّ في اجتماعهم على المشورة تعريض السرّ للإضاعة والشناعة والإذاعة؛ ولذلك قالت الفرس: إنما يراد الاجتماع والكثرة والتناصر في الأمور التي يحتاج فيها إلى القوّة، فأمّا الآراء والأمور الغامضة فإنّ الاجتماع يفسدها ويولّد فيها التضاغن والتنافس»[1]، ويستشير من يوثق بعلمه ودينه وخبرته ونصيحته وحفظه للسر وعدم إفشائه حتى لأقرب الأقربين، وقد «أسرَّ معاوية إلى الوليد بن عتبة حديثاً فقال لأبيه: يا أبت إن أمير المؤمنين أسر إلي حديثاً وما أراه يطوي عنكم ما بسطه إلى غيرك، قال: فلا تحدثنا به فإنه من كتم سره كان الخيار له ومن أفشاه كان الخيار عليه، قال قلت يا أبتِ وإن هذا ليدخل بين الرجل وبين أبيه قال لا والله يا بني ولكن أحب أن تذلل لسانك بأحاديث السر فأتيت معاوية فحدثته فقال: يا وليد أعتقك أخي من رق الخطأ»[2]، ويتجنب مشاورة الجبان والبخيل فتلك أخلاق قد تدفع صاحبها إلى أن يغلبه طبعه على تقديم المشورة المستحقة.

ولا يمتنع أن يختص مجموعة من أهل العلم بالشورى كما فعل عمر بن

---

(١) نهاية الأرب للنويري ٦/ ٧٣.

(٢) تاريخ دمشق ٣٧/ ٢٧١.

عبد العزيز عندما تولى أمرة المدينة: فقد «دعا عشرة من فقهاء المدينة فدخلوا عليه فجلسوا، فحمد الله وأثنى عليه بما هو أهله، ثم قال: إني إنما دعوتكم لأمر تؤجرون عليه، وتكونون فيه أعواناً على الحق، ما أريد أن أقطع أمراً إلا برأيكم أو برأي من حضر منكم، فإن رأيتم أحدا يتعدى، أو بلغكم عن عامل لي ظلامة، فأحرج الله على من بلغه ذلك إلا بلغني فخرجوا يجزونه خيراً، وافترقوا»[1]، وكانت إدارة عمر بن عبد العزيز لهذا الأمر متمثلة في نقاط عدة:

١-اختار عشرة من فقهاء زمانه وفيه بيان أن هذا الأمر ينبغي أن يناط بأهل العلم.

٢-لا يقطع أمراً أو يتخذ قراراً إلا برأيهم أو برأي من حضر منهم وفيه بيان أن الإجماع في مثل ذلك ليس متحتماً.

٣-قيامهم بالحسبة أو الرقابة ويكونون عيناً للأمير فإذا رأوا من يعتدي أو بلغهم ظلم أحد من عماله فعليهم إبلاغه بذلك وجعل قيامهم بذلك أمانة في أعناقهم حيث يقول لهم: «فأحرج الله على من بلغه ذلك إلا بلغني»، قال ابن حجر: « ونقل ابن التين عن أشهب أنه ينبغي للحاكم أن يتخذ من يستكشف له أحوال الناس في السر وليكن ثقة مأموناً فطناً عاقلاً لأن المصيبة إنما تدخل على الحاكم المأمون من قبوله قول من لا يوثق به إذا كان هو حسن الظن به فيجب عليه أن يتثبت في مثل ذلك قوله»[2].

---

(١) تاريخ الطبري ٦/ ٤٢٧.

(٢) فتح الباري ١٣/ ١٩٠.

٦-مراعاة الوقت:

مراعاة الوقت أمر ضروري جداً في الإدارة؛ لأن الإدارة تتعامل مع قضايا في حالة حركة دائمة ومع الوقت تتغير المعطيات التي يلزمها تصرف مغاير للتصرف المأخوذ بناء على معطيات مغايرة، ومن ثم فلا ينبغي التأخير أو التمهل الزائد عن الحد استشرافاً لقرار أكثر صواباً فإن القرار الصائب إذا كان في وقته غير المناسب ربما كان مكافئا في أثره ونتيجته للقرار الخاطئ.

٧-الاستفادة من جميع العاملين:

قدرات الناس واستعداداتهم متفاوتة والإدارة الحسنة تستفيد من كل واحد فيما يحسنه بحيث لا يكون هناك أحد عاطلاً عن العمل فالعمل محتاج إلى لقدرات جميعها وما دام الناس يعملون في فريق فكل يكمل الآخر وتكون في هذه الحالة الصورة الجامعة للعمل متكاملة، وأذكر ذات يوم أن قلت لأحد العاملين في سبيل الله ليس كل الإخوة متفقهين ومن ثم لن يقدروا على القيام بالدعوة فأبى ذلك الفهم ولم يقبله وقال لي: أليس يحسن قراءة الفاتحة قلت: بلى يحسنها، فقال: يعلمها لمن لا يحسنها فكانت فائدة عزيزة وهي الاستفادة من جميع القدرات ولا يلزم أن يكون المرء في الذروة من الكفاءة حتى يقوم بعمل ما.

٨-إشراك الأفراد في التنفيذ:

قد تكون هناك مسألة جديدة لا يفهمها إلا المدير فلا ينبغي له أن يستأثر بذلك ويضن على العاملين بشرحها والقيام بها، بل عليه أن يشرحها لهم ويدعوهم

للمشاركة في العمل، وهذا ما قام به ذو القرنين عندما لجأ الناس إليه وطلبوا منه أن يغيثهم من فساد يأجوج ومأجوج وعرضوا عليه مالا مقابل ذلك لكنه أبى المال وطلب مشاركتهم وشرح لهم الفكرة على ما قصه الله علينا في كتابه إذ قال لهم: ﴿ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا (٩٥) آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْرًا ﴾ [الكهف: ٩٥-٩٦] فطلب مشاركتهم في العمل وشرح لهم كيفيته.

٩- إعداد الصف الثاني:

ربما لا ينتبه بعض المديرين إلى هذه المسألة فيظل يعمل بجد وهمة ونشاط ويغيب عنه إعداد صف تالٍ يمكن أن يحمل الراية من بعده، حتى إذا حدث وغاب عنهم لظرف ما أمكنهم أن يعملوا في غيبته ولا يتوقف العمل بسببه، استمعت مرة لأحد الموجهين التربويين يقول: كنت أقوم بدورة تربوية حضرها عدد من المديرين قدموا من أماكن بعيدة، وذات يوم جاء أحد المديرين متهللاً سعيداً بمكالمة أجراها معه وكيله قال له الوكيل: من يوم ما مشيت ونحن غير قادرين على تسيير العمل والأمور تمرج من بين أيدينا فعجل بالرجوع، فكأن هذا الكلام أفرحه وأسعده وقصه على الموجه التربوي بنوع من الفخار والزهو ينتظر تعليق الموجه، فقال له الموجه: لو صدق هذا الكلام فهو دليل على أنك مدير فاشل إذ لو كنت ناجحاً في عملك لأعددت الصف الثاني كي يكون في الصف الأول مباشرة إذا ما خلا لأي سبب كان.

١٠- اتباع سياسة المكافأة والتشجيع لحفز العاملين:

هناك من يقوم بالعمل المطلوب منه من غير تقصير سواء كان بالتأخير أو بنقص

الإتقان والجودة، فهذا يعطى أجره بلا نقصان، وهناك من يقصر فيما طلب منه أو وجب عليه فهذا يحاسب فإن كان له عذر وإلا جوزي، وهناك من لا يكتفي بالقيام بما طلب منه أو وجب عليه حتى يضيف إلى ذلك مزيداً من العمل سواء كان ببذل الجهد الزائد أو الابتكار والتطوير فيما هو موجود ومثل هذا النوع ينبغي مكافأته حتى يكون في ذلك حفزاً له ولكل العاملين معه، مع أهمية ربط المكافأة زمنياً بالإنجاز أو الإبداع حتى يرسخ ذلك في الذهن ولا يقع في وهم أحد أن المكافأة كانت لغير سبب التميز في العمل، نقل أبو عبد الله القلعي عن أردشير قوله: «على الملك أن يأخذ نفسه بثلاث:

١- تعجيل مكافأة المحسن على إحسانه.

٢-وتأجيل عقوبة العاص على عصيانه.

٣-والأناة عند طوارق الدهر وحدثانه.

فإن في تعجيل مكافأة المحسن شحذ الضمائر على الطاعة، وفي تأجيل عقوبة العاصي إمكان العفو والإقالة ومراجعة التوبة والندامة، وفي الأناة عند الطوارق انفساح مذاهب الرأي والسياسة وإيضاح غوامض السداد والإصابة»[1].

١١-الاستيثاق من القدرة على العمل والفهم له قبل التولية أو التوظيف (اختبار القدرة والكفاءة):

عند إسناد العمل إلى شخص ما ينبغي التأكد من قدرته على القيام به ومعرفته

---

(١) تهذيب الرياسة وترتيب السياسة ١٢٢.

بأحكامه، ففي خلافة عمر قال عمر بن الخطاب لرجل قاض: من أنت؟ قال: أنا قاضي دمشق. قال: كيف تقضي؟ قال: أقضي بكتاب الله. قال: فإذا جاء ما ليس في كتاب الله؟ قال: أقضي بسنة رسول الله ﷺ. قال: فإذا جاء ما ليس في سنة رسول الله ﷺ؟ قال: أجتهد رأيي وأؤامر جلسائي، فقال عمر: أحسنت»[1]، ومثل ذلك ورد من فعل رسول الله ﷺ مع معاذ رضي الله عنه حينما أراد أن يبعثه إلى اليمن قال: «كيف تقضي إذا عرض لك قضاء؟»، قال: أقضي بكتاب الله، قال: «فإن لم تجد في كتاب الله؟»، قال: فبسنة رسول الله ﷺ، قال: «فإن لم تجد في سنة رسول الله ﷺ، ولا في كتاب الله؟» قال: أجتهد رأيي، ولا آلو، فضرب رسول الله ﷺ صدره، وقال: «الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله لما يرضي رسول الله»[2]، ففيما تقدم التثبت من قدرة المولىَّ على القيام بولايته، وإذا كان هذا من قبيل الاختبار النظري فمن الممكن أن يكون هناك اختبار عملي بعد النظري قبل التولية حتى لا يولى أحد ولاية كبيرة حتى يثبت كفاية وقدرة ونجاحاً في ولاية صغيرة، فإذا ظهر منه ذلك ولي الولاية الأكبر منها كما كان يفعل معاوية رضي الله عنه «كان معاوية إذا أراد أن يولي رجلاً من بني حرب ولاه الطائف، فإن رأى منه خيراً وما يعجبه ولاه مكة معها، فإن أحسن الولاية وقام بها ولي قياماً حسناً جمع له معهما المدينة»[3]، وقال أبو بكر رضي الله عنه ليزيد بن أبي سفيان عندما ولاه: «إني قد وليتك لأبلوك وأجربك وأخرجك، فإن أحسنت رددتك إلى عملك وزدتك، وإن أسأت عزلتك»[4].

(١) مختصر تاريخ دمشق ٢٩/ ٢٢٤.
(٢) أخرجه أبو داود في سنه برقم ٣٥٩٢ وأحمد في المسند رقم ٢٢١٠٠.
(٣) تاريخ ابن جرير الطبري ٥/ ٢٩٦.
(٤) الكامل في التاريخ ٢/ ٢٤٩.

وربـما كانـت تحـدث الحادثة فيتـصرف أحدهـم فيها بما هـو دليل عـلى كفاءته وإجادتـه في هـذا الأمر فيكون ذلك مدعاة لتوليته لما أجـاد فيه، ومن ذلك ما كان من كعب بن سـور رحمه الله فقد حكى الشـعبي أن «كَعْب بْن سـور كَانَ جالساً عِنْدَ عُمَر بْـن الخطاب، فجاءت امرأة فقالت: مَا رأيـت رجلاً قط أفضل من زوجي، إنه ليبيت ليلـه قائماً، ويظل نهاره صائماً فِي اليوم الحار مَا يفطر، فاسـتغفر لَهَا عُمَر، وأثنى عليها، وَقَالَ: مثلك أثنى بالخير وقاله فاستحيت المرأة، وقامت راجعة، فَقَالَ كَعْب بْن سور: يَـا أمـير المؤمنين، هلا أعديت المرأة على زوجها إذ جاءتك نسـتعديك! فَقَالَ: أكذلك أرادت؟ قَـالَ: نعم. قَالَ: ردوا علي المرأة. فـردت. فقال لَهَا: لا بأس بالحق أن تقوليه، إن هَذَا يزعم أنك جئت تشتكين أَنَّهُ يجتنب فراشك، قالت: أجل إِنِّي امرأة شابة، وإني أبتغـي مَا تبتغي النسـاء. فأرسـل إِلَى زوجها، فجاء، فَقَالَ لكعـب: اقض بينهما فقال: أمير المؤمنين أحق بأن يقضي بينهما. فقال: عزمت عليك لتقضين بينهما، فإنك فهمت مـن أمرهمـا مَا لم أفهـم. قال: فإني أرى أن لَهَا يوماً من أربعة أيـام، كأن زوجها لَهُ أربع نسـوة، فـإذا لم يكن لَهُ غيرها فـإني أقضي لَهُ بثلاثة أيام ولياليهن يتعبـد فيهن. ولها يَوْم وليلـة. فقال عُمَـر: والله مَا رأيك الأول بأعجب من الآخـر، اذهب فأنت قاضٍ على أهل البصرة»[1].

وربما يسـأل الخليفة جمعاً من الناس سـؤالاً فيجيب أحدهم بـما يتبين من جوابه حذقـه وبعـد نظـره وصلاحه للولاية فيولى كـما حدث مع المغيرة بن شـعبة فقد «جمع عمر ﷺ الصحابة واستشـارهم، هل يولي عليهم قوياً مشـدداً أو ضعيفاً مسلماً؟ فقال له المغيرة بن شعبة: يا أمير المؤمنين، إن القوي لك وللمسلمين وتشديده لنفسه، وأما

(١) الاستيعاب ٣/ ١٣١٩.

الضعيف المسلم فضعفه عليك وعلى المسلمين وإسلامه لنفسه، فقال عمر للمغيرة - واستحسن ما قال له -: اذهب فقد وليتك الكوفة»[1].

وقد يظهر من شخص القوة والثبات أمام الكبار بحيث ينطق بالحق الذي يعلم ولو كان ذلك ضد الكبار ما يعني مناسبته لولاية القضاء كما حدث مع شريح، فعن الشعبي قال: «اشترى عمر فرساً من رجل على أن ينظر إليه، فأخذ الفرس فسار به فعطب، فقال لصاحب الفرس: خذ فرسك، فقال: لا! فاجعل بيني وبينك حكماً، قال الرجل: نعم! شريح، قال عمر: ومن شريح؟ قال: شريح العراقي، قال: فانطلقا إليه فقصا عليه القصة، فقال: يا أمير المؤمنين رد كما أخذت أو خذ بما ابتعته، فقال عمر: وهل القضاء إلا هذا؟ سر إلى الكوفة فقد وليتك قضاءها، فإنه لأول يوم عرفة يومئذ»[2].

وهناك من ابتكر طريقة في معرفة حقيقة من يريد توليته فيبث شائعة أنه يريد تولية فلان وعندها يبدأ الناس في الحديث عنه ومن خلال المعلومات المتاحة تتسع أمامه الرؤيا في حقيقة من يريد توليته قال ابن طباطبا: «ومما يكمل فضيلة الملك: أن تكون قوّة الاختيار عنده سليمة لم تعترضها آفة فيكون يختار الرجال اختياراً فاضلاً، كان الناصر آية الدنيا في اختيار الرجال فكان من توصّلاته إلى معرفة الرّجل إن أشكل عليه، أن يشيع بين الناس أنّه يريد أن يوليه المنصب الفلانيّ، ثم يتمادى في إبرام ذلك أيّاماً، فيمتلئ البلد بالأراجيف، لذلك الرجل فيفترق فيه الناس: فقوم يصوّبون ذلك الرأي ويصفون فضائل الرجل، وقوم يغلّطون الخليفة ويذكرون عيوب الرجل،

(١) البداية والنهاية ٧/ ١٤٢.
(٢) البداية والنهاية ٩/ ٣٢.

وللخليفة عيون وأصحاب أخبار لا يؤبه لهم، يخالطون أصناف الناس، فيكتب أصحاب الأخبار إليه بما الناس فيه من الغليان في ذلك، فيعرف بصحّة نظره وتمييزه أيّ القولين أرجح وأصوب، فإن رجح في نظره تفضيل الرجل، ولّاه وخلع عليه، وإن ترجّح عنده قول الطاعنين عليه وتبيّن له نقصه، تركه وأعرض عنه، وفي الجملة فحسن الاختيار أصل عظيم»[1]. وهذا الأسلوب يتبعه من يريد معرفة الرأي العام تجاه تصرف ما فينشرون شائعة بمضمون ما يراد ثم يقيسون رد الفعل على ذلك، وقد تبين من هذا الخبر أن هذا المسلك قديم وليس كما يظن أنه من الأساليب المعاصرة.

١٢-ترك تولية الضعيف ولو كان من الصالحين:

الأعمال التي يراد إنجازها ينبغي أن يختار لها الشخص المناسب للقيام بها ولديه القدرة عليها ولا يضعف عنها، والقدرة والضعف يتنوع كل منهما بحسب العمل فلا ينحصر في نوع منه فالضعف قد يكون في الإيمان وقد يكون في قوة البدن وقد يكون في الرأي والتدبير وحسن السياسة، ونوع الضعف معتبر في الولاية أو الإدارة المناسبة له، وهناك أنواع من الضعف قد لا تخطر على بال كأن يكون الشخص متميزاً في باب مهم عن رعيته تميزاً يصعب لحاقهم به فيكون ذلك سبباً في عدم توليته أو إدارته لأنه سوف يحملهم على ما لا يطيقون أو يستطيعون من صفاته وأخلاقه التي تميز بها فيكون تميزه الزائد من نوع ضعفه بالنسبة لمعاصريه.

وقد دل على ترك تولية الضعيف منع رسول الله ﷺ من تولية أبي ذر وعلل ذلك بقوله ﷺ: «إني أراك ضعيفاً وإني أحب لك ما أحب لنفسي، لا تأمرن على اثنين،

---

(١) الفخري في الآداب السلطانية ٤٥ لمحمد بن علي بن طباطبا المعروف بابن الطقطقي.

ولا تولين مال يتيم»[1]، وضعف أبي ذر ﷺ لم يكن ضعف إيمان أو ضعف بدن قال النووي رحمه الله: «هذا الحديث أصل عظيم في اجتناب الولايات لا سيما لمن كان فيه ضعف عن القيام بوظائف تلك الولاية»[2]، ونقل السيوطي عن القرطبي قوله: «أي ضعيفاً عن القيام بما يتعين على الأمير من مراعاة مصالح رعيته الدنيوية والدينية ووجه ضعفه عن ذلك أن الغالب عليه كان الزهد واحتقار الدنيا ومن هذا حاله لا يعتنى بمصالح الدنيا وأموالها اللذين بمراعاتهما تنتظم مصالح الدين ويتم أمره وقد كان أبو ذر أفرط في الزهد في الدنيا حتى انتهى به الحال إلى أن يفتي بتحريم الجمع للمال وإن أخرجت زكاته وكان يرى أنه الكنز الذي توعد الله عليه في القرآن فلما علم النبي ﷺ منه هذه الحالة نصحه ونهاه عن الإمارة وعن ولاية مال الأيتام وأكد النصيحة بقوله وإني أحب لك ما أحب لنفسي»[3].

١٣-التوقي في الأخذ من المال العام مال الله:

لا يصلح التوسع في الأخذ من المال العام فإنه وإن كان الوالي أو المدير لا أحد فوقه يخافه أو يخشاه، بل عليه أن يتقي الله تعالى ويخشاه في كل شيء وخاصة في المال العام فالنفس تنبسط وتنشرح للمال الكثير وكثيراً ما تضعف أمامه وخاصة إذا لم يكن هناك من يسائله عما أخذ فعليه أن يحاسب نفسه أشد المحاسبة ويكون لها بالمرصاد ولا يتركها تخدعه «عن الأحنف بن قيس، قال: كنا جلوساً، فمرت بنا جارية فقال القوم: هذه سرية أمير المؤمنين فالتفتت فقالت: إنها لا تحل له، إنها من مال الله قال:

(١) أخرجه مسلم رقم ١٨٢٦.

(٢) شرح النووي على صحيح مسلم ١٢/ ٢١٠.

(٣) حاشية السيوطي على سنن النسائي ١/ ٢٥٥-٢٥٦.

فقلنا: ماذا يحل له من مال الله؟ فلا أدري كم لبثنا حتى جاء الرسول فدعانا فقال: ماذا قلتم؟ قال: قلنا: ما قلنا بأسا يا أمير المؤمنين، مرت بنا جارية، فقال القوم: هذه سرية أمير المؤمنين، فالتفتت وقالت: إنها لا تحل له، إنها من مال الله، قال: قلنا: ماذا يحل له من مال الله؟ قال: « أنا أحدثكم ما استحل من مال الله: حلتان، حلة القيظ، وحلة الشتاء، وما أحج عليه من الظهور وأعتمر، وقوتي وقوت أهلي كقوت رجل من قريش، ليس بأغناهم ولا بأفقرهم، ثم أنا رجل من المسلمين بعد، يصيبني ما أصابهم وأراه قال بعد: إنما أنا رجل من المسلمين »[1]، وقال: «إني أنزلت نفسي من مال الله منزلة مال اليتيم، إن استغنيت استعففت، وإن افتقرت أكلت بالمعروف». قال وكيع في حديثه: «فإن أيسرت قضيت»[2]، أي إن كان غنياً استعفف فلم يأخذ من مال الله شيئاً وإن كان فقيراً أكل منه بالمعروف وإذا جاءه مال أغناه رد القدر الذي أخذه من مال الله، و«عن ابن عمر، قال: شهدت جلولاء، فابتعت من المغنم بأربعين ألفا، فلما قدمت على عمر قال لي: لو عرضت على النار، فقيل لك، افده، أكنت مفتدياً؟ قلت: والله، ما من شيء يؤذيك، إلا كنت مفتديك منه، فقال: كأني شاهد الناس حين تبايعوا، فقالوا: عبد الله بن عمر، صاحب رسول الله ﷺ وابن أمير المؤمنين، وأحب الناس إليه، أنت كذلك، فكان أن يرخصوا عليك بمائة أحب إليهم من أن يغلوا عليك بدرهم، وإني قاسم مسؤول، وأنا معطيك أكثر ما ربح تاجر من قريش، لك ربح الدرهم درهماً، قال: ثم دعا التجار فابتاعوه منه بأربعمائة ألف فدفع إلي ثمانين ألفاً وبعث بالبقية إلى سعد بن أبي وقاص فقال: «اقسمه في الذين شهدوا

---

(١) الأموال لابن زنجويه ٢/ ٦٠٠-٦٠١، مصنف ابن أبي شيبة ٦/ ٤٥٩.

(٢) الطبقات الكبرى ٣/ ٢٧٦.

الوقعة، ومن كان مات منهم فادفعه إلى ورثته»[1].

أخرج ابن زنجويه: «أن أبا بكر قال: لعائشة - رضوان الله عليهما - عند موته: «أما إنا منذ ولينا المسلمين لم نأكل لهم ديناراً ولا درهماً، ولكنا أكلنا من جريش طعامهم، ولبسنا من خشن ثيابهم على ظهورنا، فليس عندنا من فيء المسلمين قليل ولا كثير، إلا هذا العبد الحبشي، وهذا البعير الناضح وحدد أو جدد وهذه القطيفة، فإذا مت فابعثي بهن إلى عمر، وأبرئي منهن» ففعلت فلما جاء الرسول إلى عمر بكى حتى سالت دموعه في الأرض ثم قال: رحم الله أبا بكر لقد أتعب من بعده، يا غلام ارفعهن، فقال عبد الرحمن: سبحان الله، أتسلب عيال أبي بكر عبداً حبشياً وبعيراً ناضحاً وجرداً أو جدل قطيفة ثمن خمسة دراهم؟ قال فما تأمر؟ فقال: تردهن على عياله، قال: لا والذي بعث محمداً بالحق، أو كما حلف، لا يكون ذلك في ولايتي أبداً، يخرج أبو بكر منهن عند الموت وأردهن أنا على عياله؟ الموت أقرب من ذلك»[2].

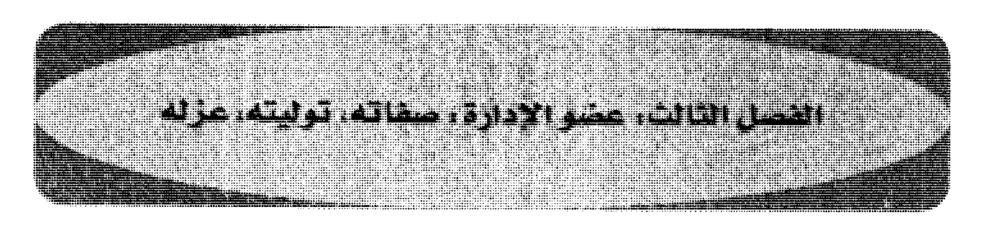
و«أتي عمر بن عبد العزيز بماء قد سخن بفحم الإمارة، فلم يتوضأ منه، وكان يتوضأ به»[3].

---

(١) الأموال لابن زنجويه ٢/ ٥٩١.

(٢) الأموال لابن زنجويه ٢/ ٥٩٧.

(٣) الأموال لابن زنجويه ٢/ ٦٠٧.



وهذا الفصل يشتمل على ثلاثة مباحث: الأول: عن الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها الوالي أو عضو الإدارة، والثاني: عن تعيين الوالي وضوابط أو كيفيات ذلك، والثالث: عن العزل وبيان مسوغات ذلك وأحواله.

المبحث الأول: في صفات رجل الإدارة.

المبحث الثاني: في التعيين.

المبحث الثالث: في العزل.

المبحث الأول: في صفات رجل الإدارة:

هناك العديد من الصفات التي ينبغي وجودها في الإدارة وهي في مجملها صفات مطلوبة في كل من يتولى مسئولية ولو صغرت كما قال ﷺ: «كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيتها، فالمرأة في بيت زوجها راعية ومسئولة عن رعيتها...»[1]، وتنقسم هذه الصفات إلى قسمين: أحدهما صفات ذات، والثاني ما يمكن أن نسميه صفات إدارية أو صفات موضوعية.

أولاً: صفات الذات: وهي صفات يتطلب وجودها في المسلم عامة لا يختص بها عضو الإدارة لكن وجودها فيه أزين له وتزيد من تمكنه في إدارة ما هو موكول إليه

(١) أخرجه البخاري رقم ٨٩٣، ومسلم رقم ١٨٢٩.

فمن تلك الصفات:

- صدق اللهجة والبعد عن الكذب.
- الأمانة والبعد عن الخيانة والغش.
- القوة المناسبة للعمل.
- الوفاء بالعهد.
- لين الجانب.
- طلاقة الوجه وبشاشته.
- العدل وترك الظلم.
- الحلم وترك الطيش والعجلة.
- الحزم، وهو ضبط الأمور والحذر من فواتها وهو ما يؤدي إلى استباق ما يتوقع حدوثه بالتصرف الناجع، فلا يقع الأمر إلا وقد أخذ أهبته له.
- العفو وترك الانتقام: العفو هو ترك المجازاة على السوء عند القدرة قولاً وفعلاً، أو هو السكون عند الأحوال المهيّجة للانتقام، وبالعفو ينبل الإنسان ويعلو في أعين الناظرين.

ثانياً: الصفات الإدارية أو الموضوعية وهي ألصق برجل الإمارة أو الإدارة:

ومن تلك الصفات ما يلي:

١ - **الإحساس بالمسئولية وتقديرها**: فمن يدير أمراً ما فعليه أن يشعر بمسئوليته عمن هم تحت إدارته فيجتهد لهم وينصح ويحرص على ما فيه الخير لهم ويبتعد بهم عما فيه العنت لهم، ويتعهدهم بالسؤال عنهم وعن ولاتهم فقد ذكر ابن الأزرق: «أن عليا ﷺ قال: رأيت عمر بن الخطاب ﷺ يعدو على قتب، فقلت: إلى أين؟ فقال: بعير من إبل الصدقة فرَّ وأنا أطلبه، فقلت: لقد أذللت الخلفاء من بعدك يا أمير المؤمنين، فقال: لا تلمني يا أبا الحسن فو الذي بعث محمداً ﷺ بالنبوة لو أن سخلة ذهبت بشاطئ الفرات لأخذ بها عمر يوم القيامة ألا إنه لا حرمة لوالي ضيع المسلمين»[1]، وقال: «لو مات جمل من عملي ضياعاً، خشيت أن يسألني الله عنه»[2]، فإذا كان هذا شعوره بالنسبة للحيوان فكيف يكون بالنسبة لإنسان مسلم وهذا الإحساس بالمسئولية هو الذي تنصلح به أحوال الرعية حتى تدفع الراعي إلى عمل ما ليس بواجب عليه، فهذا عمر ﷺ عندما كان يمر ليلاً ببيوت المسلمين وسمع صبية يبكون ويصيحون من الجوع ذهب من فوره إلى بيت المال وأحضر لهم ما يذهب جوعتهم وقال لغلامه أسلم: يا أسلم احمل على ظهري، قال فقلت له يا أمير المؤمنين: أنا أحمله عنك، فقال عمر له: لا أم لك يا أسلم احمل علي فأنا المطالب عنهم يوم القيامة، فلم يقبل أن يحمل

---

(١) بدائع السلك في طبائع الملك ١/ ٨٢.

(٢) دراسة نقدية في المرويات الواردة في شخصية عمر وسياسته الإدارية ٢/ ٥٨٠ ومراجعه، قال جامعه الأثر حسن بمجموع طرقه.

الغذاء خادمه حتى حمله بنفسه وهو أمير المؤمنين ليخرج من تبعة التقصير إحساساً بواجبه نحو الرعية وتحملاً للمسئولية، وبينما كان «عمر ﷺ في سفر، إذ سمع صوت راع في جبل، فعدل إليه، فلما دنا منه صاح: يا راعي الغنم، فأجاب، فقال له: عمر: إني مررت بمكان هو أخصب من مكانك، وإن كل راع مسؤول عن رعيته، ثم عدل صدور الركاب»[1]، فانظر كيف غير وجهته في السفر كي يدل راعي الغنم على مكان أكثر خصباً من مكانه، وقال الخليفة عمر بن عبد العزيز: «إني قد وجدتني وليت أمر هذه الأمة أسودها وأحمرها فذكرت الغريب القانع الضائع، والفقير المحتاج، والأسير المقهور وأشباههم في أطراف الأرض؛ فعلمت أن الله تعالى سائلني عنهم، وأن محمداً ﷺ حجيجي فيهم؛ فخفت أن لا يثبت لي عند الله عذر، ولا يقوم لي مع محمد ﷺ حجة، فخفت على نفسي»[2]، وقد «كان لعمر غلام على بغل له يأتيه بدرهم كل يوم فجاءه يوماً بدرهم ونصف فقال: ما بدا لك؟ قال: نفقت السوق، قال: لا، ولكنك أتعبت البغل أجمه ثلاثة أيام»[3]، فلما زاد دخل البغل عما هو معتاد أدرك عمر بن عبد العزيز أن ذلك بسبب إتعابه وتشغيله أكثر من المعتاد فأمر بإراحته ثلاثة أيام في مقابل التعب الذي حل به في ذلك اليوم فإذا كان الإحساس بالمسئولية جعل الخليفة يفعل ذلك مع الحيوان المخلوق للعمل والركوب فكيف يفعل الإحساس بالمسئولية تجاه الإنسان المسلم.

٢-الشفقة والرحمة: عندما يكون خلق الشفقة والرحمة من الأخلاق المتأصلة

---

(١) دراسة نقدية ٢/ ٥٩٢-٥٩٣ ومراجعه.

(٢) الخراج لأبي يوسف/ ٢٦ .

(٣) سيرة عمر بن عبد العزيز لابن الجوزي ٩٧.

في نفس عضو الإدارة فإن ذلك يحمله على الجد والاجتهاد في تحقيق مصالح الناس وتلبية طلباتهم المشروعة ولو كان في ذلك بعض الضرر أو التعب الذي يناله، فأحياناً قد يقدم بعض الناس من مسافات بعيدة وقد تعنَّى في سبيل القدوم فقد لا يصل لمكانه المرتجى إلا وقد قارب وقت العامل على الانقضاء، فإن كان بالعامل شفقة ورحمة بادر وجد واجتهد في تلبية طلب القادم، وإن كانت رحمته وشفقته دون ذلك اعتل بنفاد الوقت وقال للقادم راجعنا غداً مع علمه بأن ذلك من أصعب الأمور لديه ولو قارن بين بضعة دقائق يتأخرها هو وبين الساعات الطوال التي تلزم القادم للعود مرة أخرى لحملته الشفقة والرحمة على تحمل التأخير اليسير، وإذا تحلى المدير بهذا الخلق الكريم فسيؤثر في بقية الأعضاء، وقد كان ظهور افتقاد هذا الخلق فيمن يراد توليته سبباً كافياً في التراجع عن توليته عن أبي عثمان النهدي، قال: «استعمل عمر بن الخطاب ﷺ رجلاً من بني أسد على عمل فجاء يأخذ عهده، قال: فأتى عمر ﷺ ببعض ولده فقبله، قال: أتقبل هذا؟ ما قبلت ولداً قط. فقال عمر: « فأنت بالناس أقل رحمة، هات عهدنا، لا تعمل لي عملا أبداً »[1]، وأخرج مسلم في صحيحه عن مالك بن الحويرث، قال: «أتينا رسول الله ﷺ ونحن شببة متقاربون، فأقمنا عنده عشرين ليلة، وكان رسول الله ﷺ رحيما رقيقا، فظن أنا قد اشتقنا أهلنا، فسألنا عن من تركنا من أهلنا، فأخبرناه، فقال: «ارجعوا إلى أهليكم، فأقيموا فيهم وعلموهم، ومروهم فإذا حضرت الصلاة فليؤذن لكم أحدكم، ثم ليؤمكم أكبركم»[2]، فلما أقاموا عنده فترة عشرين ليلة ظن أنهم اشتاقوا لأهلهم فرحمهم وأمرهم بالرجوع إلى

---

(١) السنن الكبرى للبيهقي ٩/ ٧٢.

(٢) أخرجه مسلم في صحيحه برقم ٦٧٤.

أهليهم والإقامة عندهم وتعليمهم، ولم تكن رحمته مقصورة على المؤمنين بل تعدت ذلك حتى شملت الكفار فعندما أسر المسلمون رجلاً من المشركين ومر به الرسول ﷺ ناداه المشرك فأجابه الرسول ما شأنك؟ ثم انصرف عنه، فناداه، فقال: يا محمد، يا محمد، وكان رسول الله ﷺ رحيماً رقيقاً، فرجع إليه، فقال: «ما شأنك؟»[1]، فرجع الرسول ﷺ إليه أكثر من مرة، وكانت رحمته التي شملت الناس كلهم هي السبب في رجوعه أكثر من مرة لمناداة كافر محارب له.

وقد كانت رحمة الولاة برعيتهم ومواساتهم ومعاونتهم سبباً في وجود المحبة من الرعية لراعيهم قال عمر لسعيد بن عامر بن حذيم: « إن أهل الشأم يحبونك، فقال: إني أعاونهم وأواسيهم، فقال له عمر: خذ هذه العشرة آلاف فتوسع بها، فقال: أعطها من هو أحوج إليها مني، فقال له عمر: إن النبي ﷺ أعطاني، فقلت له مثل الذي قلت: فقال النبي ﷺ: إذا آتاك الله مالاً لم تطلبه، ولم تشره إليه نفسك فخذه، فإنما هو رزق أتاك الله به»[2]، فقد كان سعيد بن عامر والي الشام زمن عمر ﷺ يعاون رعيته فيما يحتاجون فيه للإعانة ويواسيهم أي يشاركهم ويكون معهم فلا يتركهم يواجهون الأمور منفردين ولذلك أحبوه.

٣-العمل للصالح العام: فلا يستغل منصبه لصالحه أو صالح الأقارب أو الأصدقاء بل منصبه للقيام بمصالح الناس، حتى إنه لو قام بعض من هم تحت يده بعمل شيء لمصلحته من غير إذنه لم يقبل ذلك ورده، قال عمر بن عبد العزيز يوما: «وددت أن عندي عسلاً من عسل سينين أو لبنان. قال: فسمعت فاطمة بنت

(١) أخرجه مسلم رقم ١٦٤١.

(٢) تاريخ أصبهان ١/ ٢٧٤.

عبد الملك امرأته، فحملت بعض غلمانها أو بعض مواليها إلى ابن معديكرب- وهو عامل ذلك المكان- أن أمير المؤمنين قد تشهى من عسل سينين أو لبنان. فأرسل إليها بعسل كثير، فلما انتهى بالعسل إليها أرسلت به إلى عمر، فقالت: هذا الذي تشهيت يا أمير المؤمنين يوم الأول. قال: كأني بك يا فاطمة لما بلغك ما تشهيت هذا العسل فبعثت بعض مواليك أو بعض غلمانك إلى ابن معديكرب.

فأمر بذلك العسل فأخرج إلى السوق فبيع وأدخل ثمنه بيت مال المسلمين، ثم كتب إلى ابن معديكرب أن فاطمة بنت عبد الملك بعثت إليك تخبرك بأني تشهيت عسلاً من عسل سينين أو لبنان فبعثت إليها، وايم الله لئن عدت لمثلها لا تعمل لي عملاً أبداً ولا أنظر إلى وجهك»[1]، فأبى رحمه الله استغلال منصبه في مصلحته الخاصة وأدخل ثمن العسل في بيت المال وتهدد الوالي بالعزل لو عاد إلى مثلها.

٤- أن تكون له هيبة وقوة شخصية تجعل المخطئ أو المبطل يهابه ويخشى سطوته: فعن ابن سيرين قال: قال عمر بن الخطاب ﷺ: «والله لأنزعن عن القضاء فلاناً، ولأستعملن على القضاء رجلاً إذا رآه الفاجر فرقه»[2] [= خافه]، فكان ضعف الشخصية وعدم إخافتها للفاجر سبباً كافياً عند عمر ﷺ في عزل صاحبها عن عمله، كما كانت قوة الشخصية والهيبة من مسوغات تقديم رجل عن رجل، ولا تعني المهابة أن يكون الوالي ظالماً في تعامله مع رعيته فقد « حكي عن عمر بن مرّة أن رجلاً من قريش قال لعمر بن الخطاب ﷺ: لِنْ لنا فقد ملأت قلوبنا مهابة ؛ فقال عمر: أفي ذلك

(١) المعرفة والتاريخ ١/ ٥٨٠.

(٢) السنن الكبرى للبيهقي ١٠/ ١٨٦، محض الصواب في فضائل أمير المؤمنين عمر بن الخطاب ٢/ ٥٢٠.

ظلمٌ ؟ قال: لا ؛ قال: فزادني الله في صدوركم مهابةً»[1].

٥-**القدرة والكفاية**: إنما يقلد العامل عمله ليقوم بحقوقه، ومن ثم فإنه ينبغي أن تكون للعامل القدرة على العمل محققاً للكفاية فلا بد قبل تقليد العمل من بحث عمن يتحقق فيه هذا الشرط فلو لم يوجد وقت التقليد من يتحقق فيه الشرط أو وجد من يتحقق فيه الشرط ولكن على وجه غير كامل فاضطر ولي الأمر لتقليده حتى لا يظل المنصب شاغراً فإنه متى وجد الشخص الذي يتحقق فيه الشرط على نحو أقرب للكمال فينبغي عزل الأول وتقليد الأكمل والأقوى وقد «عزل عمر ﷺ شرحبيل بن حسنة ﷺ، فقال: يا أمير المؤمنين، أعن سخطة نزعتني؟ فقال: لا ولكن رأينا من هو أقوى منك، فتحرجنا من الله أن نقرك وقد رأينا من هو أقوى منك»[2].

٦-**لا يكون حريصاً على تولي المنصب بل زاهداً فيه**: هذه المناصب يتحمل صاحبها مسئوليات كبيرة لا قدرة له على الوفاء بها منفرداً إلا إذا أمده الله بمدد من عنده وأعانه عليها، وقد ثبت من حديث الرسول ﷺ أن طالبها لا يعان بل يكله الله تعالى إلى نفسه كما قال لعبد الرحمن بن سمرة: «يا عبد الرحمن بن سمرة، لا تسأل الإمارة، فإنك إن أعطيتها عن مسألة وكلت إليها، وإن أعطيتها عن غير مسألة أعنت عليها»[3]، وكان من سنته أن لا يولي أحداً سأل الولاية أو حرص عليها كما قال لمن سأله أن يوليه بعض ما ولاه الله تعالى: إنا والله لا نولي هذا الأمر أحداً سأله أو حرص عليه» فقد أخرج مسلم من حديث أبي موسى الأشعري، قال أبو موسى: «أقبلت

(١) نهاية الأرب في فنون الأدب ٦/ ٩٧، محض الصواب ١/ ٢٧٣.

(٢) مصنف ابن أبي شيبة ٦/ ١٨٩.

(٣) أخرجه البخاري رقم ٧١٤٦ ومسلم رقم ١٦٥٢.

إلى النبي ﷺ ومعي رجلان من الأشعريين، أحدهما عن يميني، والآخر عن يساري، فكلاهما سأل العمل، والنبي ﷺ يستاك، فقال: «ما تقول يا أبا موسى؟» أو «يا عبدالله بن قيس؟» قال: فقلت: والذي بعثك بالحق، ما أطلعاني على ما في أنفسهما، وما شعرت أنهما يطلبان العمل، قال: وكأني أنظر إلى سواكه تحت شفته، وقد قلصت، فقال: «لن، أو لا نستعمل على عملنا من أراده، ولكن اذهب أنت يا أبا موسى»، أو «يا عبد الله بن قيس»، فبعثه على اليمن، ثم أتبعه معاذ بن جبل»[1].

٧-الحرص على راحة العاملين والبعد عما فيه المشقة لهم وقد وصف الله تعالى رسوله محمداً بتلك الصفات فقال: ﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ﴾ [التوبة:١٢٨] ال ابن جرير الطبري في تفسيره: «عزيز عليه ما عنتم، أي: عزيز عليه عنتكم، وهو دخول المشقة عليهم والمكروه والأذى حريص عليكم يقول: حريص على هدى ضلالكم وتوبتهم ورجوعهم إلى الحق بالمؤمنين رءوف: أي رفيق رحيم»[2]، وقال تعالى في وصف لين جانبه لأتباعه: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ [آل عمران:١٥٩]، ثم أمره بما يزيد من التراحم والتعاضد فقال: ﴿فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾[آل عمران:١٥٩] وقد «وصف عمر بن الْخطاب رضوَان الله عَلَيْهِ أَخْلَاق الْوُلَاة فَقَالَ: لَا يصلح أَن يَلِي أَمر الْأمة إِلَّا حصيف الْعقْدَة قَلِيل الْغرَّة بعيد الهمة لَا يخْشَى فِي الله لومة لائم ثمَّ يكون شَدِيداً من

(١) أخرجه البخاري رقم ٦٩٢٣ ومسلم رقم ١٧٣٣.

(٢) تفسير ابن جرير ١٤/ ٥٨٥.

غير عنف لينًا من غير ضعف جواداً من غير سرف»[1]، وقد بين رسول الله ﷺ خطيئة من يهمل رعيته ولا يهتم لأمرهم وبين ما يصيبه جراء ذلك فقال ﷺ: «ما من أمير يلي أمر المسلمين، ثم لا يجهد لهم، وينصح، إلا لم يدخل معهم الجنة»[2].

٨-إشعار العاملين بمكانتهم وقدرتهم على العطاء والإفادة والإجادة وهذا يظهر بصورة جلية من مشاورتهم قال الماوردي: «وَيَنْبَغِي للْملك أَن لَا يمْضِي الْأُمُور بهاجس رَأْيه ونتائج فكره تَحَرُّزًا من إفشاء سره والاستعانة بِرَأْي غَيره حَتَّى يشاور ذَوي الأحلام والنهى وَأهل الْأَمَانَة والتقى مِمَّن قد حنكتهم التجارب فارتضوا بهَا وَعرفُوا عِنْد موارد الْأُمُور حقائق مصادرها فَإِنَّهُ رُبمَا كَانَ استبداده بِرَأْيهِ أضرّ عَلَيْهِ من إذاعة سره وَلَيْسَ كل الْأُمُور المبرمة أسراراً مكتومة وَلَا الْأَسْرَار المكتومة بمشاورة النصحاء فَاشِية مَعْلُومَة»[3].

٩-السؤال عن سيرة الولاة مع رعيتهم وتعهدهم وعزل من لم يكن حسن السيرة:

«أخرج ابن عساكر عن عروة بن رُوَيم أن عمر بن الخطاب ﷺ تصفَّح الناس، فمر به أهل حمص، فقال: كيف أميركم؟ قالوا: خير أمير إلا أنّه بنى عِلِيَّة يكون فيها. فكتب كتاباً وأرسل بريداً، وأمره أن يحرقها. فلما جاءها جمع حطباً وحرق بابها. فأخبر بذلك فقال: دعوه فإنه رسول؛ ثم ناوله الكتاب، فلم يضعه من يده حتى ركب إليه. فلما رآه عمر ﷺ قال: الحقني إلى الحرَّة - وفيها إبل الصدقة -. قال: انزع ثيابك، فألقى

(١) درر السلوك ١٠٦.

(٢) أخرجه مسلم في صحيحه رقم ١٤٢.

(٣) درر السلوك في سياسة الملوك ٧٣.

إِليه نمرة من أوبار الإِبل، ثم قال: افتح واسق هذه الإِبل، فلم يزل ينزل حتى تعب، ثم قال: متى عهدك بهذا؟ قال: قريب يا أمير المؤمنين، قال: فلذلك بنيت العِلِّيَّة وارتفعت بها على المسكين، والأرملة، واليتيم. ارجع إلى عملك لا تَعُدْ. كذا في كنز العمال»[1].

أخرج أبو يوسف عن رياح بن عبيدة قال: كنت مع عمر بن عبد العزيز؛ فقلت له: إن لي بالعراق ضيعة وولداً فائذن لي يا أمير المؤمنين أتعاهدهم قال: ليس على ولدك بأس ولا على ضيعتك ضيعة؛ فلم أزل به حتى أذن لي؛ فلما كان يوم ودعته قلت: يا أمير المؤمنين حاجتك أوصني بها. قال: حاجتي أن تسأل عن أهل العراق وكيف سيرة الولاة فيهم ورضاهم عنهم؟ فلما قدمت العراق سألت الرعية عنهم فأخبرت بكل خير عنهم؛ فلما قدمت عليه سلمت عليه وأخبرته بحسن سيرتهم في العراق وثناء الناس عليهم؛ فقال «الحمد لله على ذلك لو أخبرتني عنهم بغير هذا عزلتهم ولم أستعن بهم بعدها أبداً. إن الراعي مسئول عن رعيته فلا بد له من أن يتعهد رعيته بكل ما ينفعهم الله به ويقربه إليه؛ فإن من ابتلي بالرعية فقد ابتلي بأمر عظيم»[2].

١٠ -تحديده الأهداف والتزامه بتحقيقها:

على المدير أن يبادر بإعلان وشرح التزامه على نفسه أمام من يكون تحت إدارته، أو أمام من يكون مسئولاً أمامهم حتى يعلم مدى ما لديه من حقوق الناس تجاهه وحتى يمكن قياس مدى ما تحقق منها حتى يمكن تقويمه من خلال ذلك، فعن

(١) حياة الصحابة ٢/ ٣١٨.

(٢) الخراج لأبي يوسف/ ١٣٢.

طلحة بن معدان العمري قال: خطبنا عمر بن الخطاب ﷺ فحمد الله وأثنى عليه، ثم صلى على النبي ﷺ، وذكر أبا بكر فاستغفر له، ثم قال: «أيها الناس إنه لم يبلغ ذو حق في حقه أن يطاع في معصية الله، وإني لا أجد هذا المال يصلحه إلا خلال ثلاث: أن يؤخذ بالحق، ويعطى في الحق، ويمنع الباطل؛ وإنما أنا ومالكم كولي اليتيم إن استغنيت استعففت، وإن افتقرت أكلت بالمعروف، ولست أدع أحداً يظلم أحداً ولا يعتدي عليه حتى أضع خده على الأرض، وأضع قدمي على الخد الآخر حتى يذعن للحق، ولكم علي أيها الناس خصال أذكرها لكم فخذوني بها: لكم علي أن لا أجتبي شيئاً من خراجكم ولا مما أفاء الله عليكم إلا من وجهه، ولكم علي إذا وقع في يدي أن لا يخرج مني إلا في حقه ولكم علي أن أزيد أعطياتكم وأرزاقكم إن شاء الله وأسد ثغوركم، ولكم علي أن لا ألقيكم في المهالك ولا أجمركم في ثغوركم»[1].

١١-ترك القسوة والغلظة في استيفاء الحقوق: ينبغي على المدير أو الأمير أن يستوفي الحق من وجوهه فإن هذا من واجبات وظيفته لكن لا يصلح أن يحمله ذلك على الشدة والغلظة في استيفاء الحق بل يستخرجه بما أمر به الشرع «كتب عدي بن أرطاة -عامل كان لعمر بن عبد العزيز- إليه «أما بعد فإن أناساً قبلنا لا يؤدون ما عليهم من الخراج حتى يمسهم شيء من العذاب» كأنه يريد من عمر أن يأذن له في استعمال التعذيب في تحصيل الحقوق المالية ممن هي عليه، فكتب إليه عمر: «أما بعد فالعجب كل العجب من استئذانك إياي في عذاب البشر كأني جنة لك من عذاب الله، وكأن رضاي ينجيك من سخط الله، إذا أتاك كتابي هذا فمن أعطاك ما قبله عفواً وإلا

(١) الخراج لأبي يوسف / ١٣٠-١٣١ أجمركم: أحبسكم وأمنعكم من العودة لدياركم.

فأحلفه؛ فوالله لأن يلقوا الله بجناياتهم أحب إلي من أن ألقاه بعذابهم، والسلام»[١].

١٢-تواضعه وتذكره لأيامه الخوالي: بعدما يصير الانسان رأساً في عمله سواء كان والياً أو أميراً أو مديراً فلا ينبغي أن يغتر بوضعه الجديد وينسى نفسه وماضيه وما كان عليه من العيلة والضعف بل عليه أن يتواضع حتى يمكنه محاسبة نفسه ومعرفة مواضع تقصيره التي ينبغي عليه أن يعالجها، وقد كان هذا المسلك ديدن أهل الخير والصلاح من ولاة المسلمين «حج عمر، فلما كان بضجنان قال: لا إله إلا الله العظيم العلي، المعطي ما شاء من شاء! كنت أرعى إبل الخطاب بهذا الوادي في مدرعة صوف، وكان فظاً يتعبني إذا عملت، ويضربني إذا قصرت، وقد أمسيت وليس بيني وبين الله أحد»[٢]، إن تذكر الوالي لماضيه يحمله على التواضع وترك التعالي على رعيته، ويكسر في نفسه إرادة العلو بين الناس فعن محمد بن عمر المخزومي عن أبيه قال: «نادى عمر بن الخطاب: الصلاة جامعة! فلما اجتمع الناس وكثروا صعد المنبر فحمد الله وأثنى عليه بما هو أهله وصلى على نبيه ثم قال: أيها الناس! لقد رأيتني أرعى على خالات لي من بني مخزوم فيقبضن لي القبضة من التمر أو الزبيب فأظل يومي وأي يوم؟ ثم نزل فقال له عبد الرحمن بن عوف: ما زدت على أن قمأت نفسك - يعني عبت، قال: ويحك يا ابن عوف! إني خلوت فحدثتني نفسي فقالت: أنت أمير المؤمنين فمن ذا أفضل منك؟ فأردت أن أعرفها نفسها. «الدينوري»[٣]، ومما هو مكمل لذلك ألا يقبل المدح من الناس وخاصة إذا كان مدحه يتضمن هضماً أو انتقاصاً لآخرين

(١) الخراج لأبي يوسف ١٣٢، جنة: وقاية أو ستر أو منع.

(٢) تاريخ الطبري ٤/ ٢١٩.

(٣) كنز العمال رقم ٣٥٩٩٢.

قال رجل لعمر بن الخطاب: «ما ساسنا مثلك يا بن الخطاب... أبر بالأقصى ولا بالأصحاب بعد النبي صاحب الكتاب، فنخسه عمر بمخصرة معه، وقال: فأين أبو بكر»[1]، فهذا الرجل مدح عمر لكن كان مدحه بهذه الطريقة يتضمن انتقاص أبي بكر ﷺ فلم يقبل منه ورد كلامه عليه ونخسه بمخصرة أي غرز عصا قصيرة في جسده ليشعره بسوء قوله.

١٣-ينمي في جلسائه وصحبه الرحمة بالرعية والنصيحة للولاة، قال عمر بن عبد العزيز رحمه الله تعالى: «من أراد أن يصحبنا فليصحبنا بخمس:

١- يوصل إلينا حاجة من لا تصل إلينا حاجته.

٢- ويدلنا من العدل إلى ما لا نهتدي إليه.

٣-ويكون عوناً لنا على الحق.

٤-ويؤدي الأمانة إلينا وإلى الناس.

٥-ولا يغتب عندنا أحداً.

ومن لم يفعل فهو في حرج من صحبتنا والدخول علينا»[2].

١٤-تمكين المظلومين من الدخول عليه وإزالة الحجاب بينه وبينهم، قال عمر بن عبد العزيز رحمه الله تعالى: «إني قد استعملت عليكم رجالاً لا أقول هم خياركم

---

(١) تاريخ الطبري ٤/ ٢٢٠.

(٢) سيرة عمر بن عبد العزيز لابن عبد الحكم ٣٩.

ولكنهم خير ممن هو شر منهم، ألا فمن ظلمه إمامه مظلمة فلا إذن له علي»[1]، فيه تحريض الرعية على عدم السكوت على الظلم وتصعيد الشكوى إلى أعلى المستويات، وأعطى المظلوم الحق في الدخول عليه بغير إذن وقال: «ألا وإنكم تعدون الهارب من ظلم إمامه عاصيا ألا وإن أولاهما بالمعصية الإمام الظالم»[2]، فلم يعد الهرب من ظلم الإمام معصية وجعل الإمام الظالم أحق بالمعصية من الهارب من ظلمه.

١٥-إنزال الناس منازلهم وترتيب مجالسهم: «كتب عُمَر إِلَى أبي موسى، وهو بالبصرة: بلغني أنك تأذن للناس جماً غفيراً، فإذا جاءك كتابي هَذَا، فأذن لأهل الشرف، وأهل القرآن، والتقوى، والدين؛ فإذا أخذوا مجالسهم فأذن للعامة»[3].

(١) سيرة عمر بن عبد العزيز ٤١.
(٢) سيرة عمر بن عبد العزيز ٤٢.
(٣) أخبار القضاة لوكيع ١/ ٢٨٦.

المبحث الثاني: في التعيين:

اختيار الولاة أو المديرين ينبغي أن يكون وفق عدد من الضوابط التي تكفل الاختيار الدقيق والاتيان بمن يقوم بما يجب ويحقق الأهداف فمن ذلك:

١-اتباع المعيار الصحيح في إسناد الأعمال الإدارية أو الولايات:

لا يصلح أن يكون المعيار في إسناد الأعمال الإدارية أو الولايات معياراً فاسداً كأن يكون للقرابة أو الصداقة أو المصالح الشخصية أو السن أو الغنى أو الوجاهة في المجتمع، ولكن المعيار الصحيح هو معيار الكفاية والأمانة كما قال تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ﴾ [القصص: ٢٦] وقال البخاري في صحيحه: «وكانت الأئمة بعد النبي ﷺ يستشيرون الأمناء من أهل العلم في الأمور المباحة ليأخذوا بأسهلها، فإذا وضح الكتاب أو السنة لم يتعدوه إلى غيره»، فبالكفاية يؤدى العمل بقوة وفي وقته من غير تأخير أو إبطاء، وبالأمانة يؤمن جانب الخيانة ويؤدى العمل على أحسن الوجوه، وعندما طلب العباس رضي الله عنه من الرسول أن يوليه بعض الولاية لم يفعل ذلك رغم أنه عمه أقرب القريبين إليه ودله إلى ما هو خير له فعندما قال العباس: «يا رسول الله، ألا تستعملني؟ فقال: يا عباس، يا عم رسول الله، نفس تنجيها خير من إمارة لا تحصيها»[1]، وعندما طلب منه أبو ذر الإمارة لم يعطها له لما رآه من ضعفه في القيام بحقوقها فقد قال أبو ذر للرسول ﷺ: «يا رسول الله، ألا تستعملني؟ قال: فضرب بيده على منكبي، ثم قال: يا أبا ذر، إنك ضعيف، وإنها أمانة،

(١) السنة لأبي بكر بن الخلال ١/ ١٢١ رقم ٦٩.

وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها»[1]، قال السيوطي في تفسير ذلك الضعف: «قال القرطبي: أي ضعيفاً عن القيام بما يتعين على الأمير من مراعاة مصالح رعيته الدنيوية والدينية، ووجه ضعفه عن ذلك أن الغالب عليه كان الزهد واحتقار الدنيا ومن هذا حاله لا يعتني بمصالح الدنيا ولا أموالها اللذين بمراعاتهما تنتظم مصالح الدين ويتم أمره»[2]، وفي رواية: «يا أبا ذر، إني أراك ضعيفاً، وإني أحب لك ما أحب لنفسي، لا تأمرن على اثنين، ولا تولين مال يتيم»[3].

ومن المعيار الصحيح في تولية الولايات ألا تتشوف نفس الإنسان لها وألا يطلبها كما قد مر وقال سفيان الثوري: «إذا رأيت الرجل يحرص على أن يُؤَمَّرَ فأَخِّرْهُ»[4].

٢-تحديد المهام بدقة:

من الأمور التي لا ينبغي تجاوزها في إسناد العمل إلى عامله أن تكون المهام المطالب بتنفيذها محددة تحديداً واضحاً ودقيقاً، وألا يكون التكليف مجملاً مبهماً غير متضح المعالم، وذلك حتى يقدر العامل على القيام بعمله على وجه أدق وحتى يمكن استكمال النقص ويمكن لرئيسه أو أميره أن يقيس هل قام العامل بما طلب منه على الوجه المطلوب فيكافئه أم قصر فيما يجب عليه القيام به فيحاسبه، أي يتمكن من مراقبته وتقويمه ومن ثم تكون المحاسبة.

(١) أخرجه مسلم رقم ١٨٢٥.
(٢) حاشية السيوطي على سنن النسائي ٦/ ٢٥٥.
(٣) صحيح مسلم رقم ١٨٢٦.
(٤) شرح السنة للبغوي ١٠/ ٥٨.

وهذه المهام المحددة من الأفضل أن تكون في خطاب مكتوب يوجه إلى العامل عند تكليفه بها يمكن أن نطلق عليه خطاب التكليف أو قرار التعيين، وقد كان الرسول الكريم ﷺ يكتب لمن يوليهم خطاب التكليف فعندما وجه عمرو بن حزم إلى اليمن كتب له كتابا بين له فيه مهمته المناطة به وقد جاء فيه: «عهد من رسول الله ﷺ لعمرو بن حزم حين بعثه إلى اليمن أمره بتقوى الله في أمره، فإن الله مع الذين اتقوا والذين هم محسنون»، وأمره أن يأخذ الحق كما أمره وأن يبشر الناس بالخير، ويأمرهم ويعلم الناس القرآن ويفقههم فيه وينهى الناس، ولا يمس أحد القرآن إلا وهو طاهر، ويخبر الناس بالذي لهم والذي عليهم ويلين لهم في الحق، ويشد عليهم في الظلم، فإن الله عز وجل كره الظلم ونهى عنه، وقال:﴿أَلَا لَعْنَةُ ٱللَّهِ عَلَى ٱلظَّٰلِمِينَ﴾ [هود:١٨][(١)] إلى آخر ما جاء في الكتاب، وكتب لرفاعة بن زيد: «هذا كتاب من محمد رسول الله، لرفاعة بن زيد. إني بعثته إلى قومه عامة، ومن دخل فيهم، يدعوهم إلى الله وإلى رسوله، فمن أقبل منهم ففي حزب الله وحزب رسوله، ومن أدبر فله أمان شهرين»[(٢)]، وعن عبادة بن الأشيب العنزي قال: «خرجت إلى رسول الله ﷺ، فأسلمت وكتب لي كتاباً فيه: «بسم الله الرحمن الرحيم، من نبي الله لعبادة بن الأشيب العنزي إني أمرتك على قومك ممن جرى عليه عمالي وعمل بني أبيك، فمن قرئ عليه كتابي هذا فلم يطع - أو كلمة نحوها - فليس له من الله معون» فأتيت قومي فأسلموا»[(٣)]. وذكر ابن حجر في الإصابة: «وروى ابن قانع من طريق سيف بن عمر أيضا، عن المستنير بن عبد اللهَّ بن عدس، أن عدساً وخزيمة وفدا على النبيّ ﷺ

(١) دلائل النبوة للبيهقي ٥/ ٤١٣.

(٢) سيرة ابن هشام ٢/ ٥٩٦.

(٣) معجم الصحابة لابن قانع ٢/ ١٩٣، ومعرفة الصحابة لأبي نعيم رقم ٤٨٤٥.

فولى خزيمة على الأحلاف، وكتب له: «بسم الله الرّحمن الرّحيم. من محمّد رسول الله لخزيمة بن عاصم، إنّي بعثتك ساعيا على قومك فلا يضاموا ولا يظلموا»[1] وكتب إلى قيس بن مالك الأرحبي: «باسمك اللهم، من محمد رسول الله إلى قيس بن مالك، سلام عليكم ورحمة الله وبركاته ومغفرته، أما بعد، فذاكم أني استعملتك على قومك: عربهم (أهل البادية) وخمورهم (أهل القرى) ومواليهم وحاشيتهم، وأقطعتك من ذرة يسار مئتي صاع، ومن زبيب خيوان مئتي صاع، جار ذلك لك ولعقبك من بعدك أبداً أبداً، قال قيس: وقول رسول الله ﷺ: «أبدا أبدا»، أحب إلي إني لأرجو أن يبقى لي عقبي أبدا»[2]، ويبين لمن ولاهم في خطابه واجباته وحقوقه وصلاحياته وما يجوز له الإقدام عليه وما لا يجوز، والكتب بذلك كثيرة وما تقدم كان مجرد نماذج منها.

وقد يكون التكليف أحياناً مشافهة ولا يلزم أن يكون مكتوباً كما فعل رسول الله ﷺ عندما كلف معاذاً بالذهاب إلى اليمن فقال له: «إنك تقدم على قوم أهل كتاب، فليكن أول ما تدعوهم إليه عبادة الله، فإذا عرفوا الله، فأخبرهم أن الله قد فرض عليهم خمس صلوات في يومهم وليلتهم، فإذا فعلوا، فأخبرهم أن الله فرض عليهم زكاة من أموالهم وترد على فقرائهم، فإذا أطاعوا بها، فخذ منهم وتوق كرائم أموال الناس»[3]، فبين له طبيعة البيئة التي يقدم عليها، وفصل له مهمته تفصيلًا ورتبها من حيث الأهمية وكل ذلك مشافهة لا كتابا، وعلى ذلك النهج من كتابة عهد بالتولية سار الخلفاء من بعده فعن ابن سيرين، قال: «كان عمر إذا استعمل رجلاً كتب في عهده:

---

(١) الإصابة لابن حجر ٢/ ٢٤٣.

(٢) مسند أبي يعلى ٢/ ٢١٤ رقم ٩١٢، لكن قال محققه الشيخ حسين سليم أسد: إسناده ضعيف.

(٣) أخرجه البخاري في صحيحه رقم ١٤٥٨، ومسلم رقم ١٩.

اسمعوا له وأطيعوا ما عدل فيكم قال: فلما استعمل حذيفة كتب في عهده أن اسمعوا له وأطيعوا وأعطوه ما سألكم قال: فقدم حذيفة المدائن على حمار على إكاف بيده رغيف عرق سادل رجليه من جانب فلما قرأ عليهم عهده قالوا « سلنا قال: أسألكم طعاما آكله وعلفا لحماري هذا قال: فأقام فيهم ما شاء الله ثم كتب إليه عمر أن أقدم فخرج فلما بلغ عمر قدومه كمن له في مكان حيث يراه فلما رآه على الحالة التي خرج من عنده عليها أتاه عمر فالتزمه وقال: أنت أخي وأنا أخوك»[1]، وهذا يدل على أن كتابة العهد كانت عملاً مستمراً من عمر، وكان يحدد لهم صلاحياتهم في تعاملهم مع الرعية ويشرط عليهم ويبين لهم ما هم ممنوعون منه ولا دخل له في الإدارة أو الولاية، كان إذا بعث عماله شرط عليهم: «ألا تركبوا برذوناً، ولا تأكلوا نقياً، ولا تلبسوا رقيقاً، ولا تغلقوا أبوابكم دون حوائج الناس، فإن فعلتم شيئاً من ذلك فقد حلت بكم العقوبة»، قال: ثم شيعهم، فإذا أراد أن يرجع قال: «إني لم أسلطكم على دماء المسلمين، ولا على أعراضهم، ولا على أموالهم، ولكني بعثتكم لتقيموا بهم الصلاة، وتقسموا فيئهم، وتحكموا بينهم بالعدل، فإن أشكل عليكم شيء، فارفعوه إلي، ألا فلا تضربوا العرب فتذلوها، ولا تجمروها فتفتنوها، ولا تعتلوا عليها فتحرموها، جردوا القرآن، وأقلوا الرواية عن رسول الله ﷺ، انطلقوا وأنا شريككم»[2]، والبرذون دابة تبعث في نفس راكبها الشعور بالزهو والخيلاء، ولعل هذا هو السبب في منعهم من ركوب البرذون كي لا تتأثر نفسية راكبها بخلق دابته فيحمله ذاك على التعالي عن رعيته، وقد يلحق بذلك في عصرنا العربات الفارهة التي تتجاوز تكلفتها مئات

(١) مصنف ابن أبي شيبة ٦/ ٥٤٤.

(٢) جامع معمر بن راشد ١١/ ٣٢٤.

الآلاف، وأما رقيق الثياب فهي الثياب اللينة، والنقي من الدقيق فهو الدقيق المصفى وفي كل ذلك دلالة على التنعم الذي لا ينبغي أن يتصف يه الوالي، والذي يليق به خشونة العيش حتى يكون قدوة لرعيته ويشعر بهم، كما ورد ذلك عن عمر ﷺ: «عن أبي عثمان قال: أتانا كتاب عمر ﷺ: «اخشوشنوا واخشوشبوا واخلولقوا وتمعددوا كأنكم معد وإياي والتنعم وزي العجم» قال: فنهاهم عن زي العجم ومنه التنعم وأمرهم بالتمعدد وهو العيش الخشن الذي تعرفه العرب»[1]، « قال أبو عمر ابن عبد البر قوله: اخشوشنوا واخشوشبوا بمعنى واحد من الخشونة في الملبس والمطعم وكل شيء غليظ خشن فهو أخشب وخشب وهو من الغلظ وابتذال النفس في العمل وامتهانها ليغلظ الجسد ويخشن هذا قول أبي عبيد»[2]. وقال ابن الجوزي: «التنعم من حَيْثُ الْأكل يُوجب كَثْرَة التَّنَاوُل، فَيَقَع التشبع فيورث الكسل والغفلة، وَيحصل البطر والمرح. وَمن جِهَة اللبَاس يُوجب لين الْبدن فيضعف عَن الْأَعْمَال الشاقة، ويصعب عَلَيْهِ الْجِهَاد والتقلب فِي الِاكْتِسَاب، وَيضم ضمنه الْخُيَلَاء»[3]، وإذا كانت الخشونة والابتعاد عن التنعم هو الذي ينبغي أن تكون عليه حال الولاة فقد يحدث من الأمور الطارئة ما يستوجب تغيير هذه الحال كما يتبين ذلك من قصة عمر ﷺ مع معاوية ﷺ «لما قدم عمر بن الخطاب الشام تلقاه معاوية في موكب عظيم، فلما دنا من عمر قال له: أنت صاحب الموكب؟ قال: نعم يا أمير المؤمنين. قال: هذا حالك مع ما بلغني من طول وقوف ذوي الحاجات ببابك؟ قال: هو ما بلغك من ذلك. قال: ولم تفعل هذا؟ لقد هممت أن آمرك بالمشي حافياً إلى بلاد الحجاز، قال: يا أمير المؤمنين إنا

---

(١) شرح معاني الآثار ٥/ ٣٣٨.

(٢) التمهيد ١٤/ ٢٥٣.

(٣) كشف المشكل من حديث الصحيحين ١/ ٩٢.

بأرض جواسيس العدو فيها كثيرة، فيجب أن نظهر من عز السلطان ما يكون فيه عز للإسلام وأهله ويرهبهم به، فإن أمرتني فعلت، وإن نهيتني انتهيت. فقال له عمر: يا معاوية ما سألتك عن شيء إلا تركتني في مثل رواجب الضرس، لئن كان ما قلت حقاً إنه لرأى أريب، ولئن كان باطلاً إنه لخديعة أديب. قال: فمرني يا أمير المؤمنين بما شئت، قال: لا آمرك ولا أنهاك. فقال رجل: يا أمير المؤمنين ما أحسن ما صدر الفتى عما أوردته فيه؟! فقال عمر: لحسن موارده ومصادره جشمناه ما جشمناه. وفي رواية أن معاوية تلقى عمر حين قدم الشام، ومعاوية في موكب كثيف، فاجتاز بعمر وهو وعبد الرحمن بن عوف راكبان على حمار، ولم يشعر بهما، فقيل له: إنك جاوزت أمير المؤمنين، فرجع، فلما رأى عمر ترجل وجعل يقول له ما ذكرنا، فقال عبد الرحمن بن عوف: ما أحسن ما صدر عما أوردته فيه يا أمير المؤمنين!؟ فقال: من أجل ذلك جشمناه ما جشمناه»[1].

٣- كفاية العامل وإغناؤه:

من الأمور المهمة أن يعطى العامل مقابلاً مناسباً لعمله حتى تقر عينه فلا ينظر إلى ما في أيدي الناس ولا تتشوف نفسه إلى ما عندهم فيقوم بعمله وقد انقطع أمله ورجاؤه أن يأخذ من الناس مقابلاً على عمله، أو حتى لا يحتاج إلى أن يعمل عملاً إضافياً رغبة في زيادة دخله قد يعطله عن بعض عمله الأساس، وقد جاء من حديث رسول الله ﷺ ما يبين توفير الحاجات الأساس لمن يلي عملاً في الدولة الإسلامية حيث قال: «من ولي لنا عملاً وليس له منزل، فليتخذ منزلاً، أو ليست له زوجة فليتزوج، أو

(١) البداية والنهاية لابن كثير ٨/ ١٢٤-١٢٥.

ليس له خادم فليتخذ خادما، أو ليست له دابة فليتخذ دابة، ومن أصاب شيئا سوى ذلك فهو غال»[1]، وهذه الحاجات الأساس التي ينبغي أن توفر للعامل عند تكليفه بالعمل وهي غير الراتب أو العطاء الشهري أو السنوي الذي يعطاه العامل، «كتب عمر بن الخطاب إلى معاذ بن جبل، وإلى أبي عبيدة بن الجراح حين بعثهما إلى الشام: «أن انظروا إلى رجل من صالحي من قبلكم، فاستعملوه على القضاء، وارفعوهم، وأوسعوا عليهم، وأغنوهم من مال الله عز وجل»[2]، فأمر بتولية الصالح للعمل وطلب التوسعة عليهم وإغناءهم بما يعطونه من مقابل يغني صاحبه وليس مجرد مقابل عادل لما في ذلك من أثر حميد على أداء العامل، «وكان عمر بن عبد العزيز يوسع على عماله في النفقة، أكثر مما يعطي أهله، فكان يعطي الرجل منهم في الشهر مائة دينار، ومائتي دينار، وكان يتأول أنهم إذا كانوا في كفاية تفرغوا لأشغال المسلمين»[3]، فزيادة العطاء للعامل تكون لتحقيق أحد هدفين:

١. **التعفف عما في أيدي المسلمين حتى يعدل بينهم ويكون عليهم أميناً.**

٢. **التفرغ للقيام بحاجات المسلمين فيكون منفقاً وقته في أشغال المسلمين ولا يشغل نفسه بأمر زائد.**

وقد يرى بعض الولاة -لاستغنائهم- ترك أخذ العطاء من الدولة، لكن الموقف السليم الذي ينبغي على الدولة اتخاذه أن يعطى العامل أجره ثم لينفقه هو في الخير إن أراد، ولا تقبل الدولة منه تركه لأجره، فعن سالم بن عبد الله عن أبيه أن

(١) أخرجه أحمد برقم ١٨٠١٥.

(٢) معجم ابن المقرئ ١/ ٣٨١.

(٣) البداية والنهاية ٩/ ٢٢٧.

رسـول الله ﷺ كان يعطـي عمـر بـن الخطـاب ﷺ العطاء، فيقـول له عمـر: أعطه، يا رسـول الله، أفقـر إليـه مني، فقال له رسـول الله ﷺ: «خذه فتمولـه أو تصدق به، وما جـاءك من هذا المـال وأنت غير مشرف ولا سـائل فخذه، وما لا، فلا تتبعه نفسـك» قال سـالم: «فمن أجل ذلك كان ابن عمر لا يسـأل أحداً شيئاً ولا يرد شيئاً أعطيه»[1]، وقد طبق عمر هذا الحكم مع أحد عماله فقد روى البخاري أن عبد الله بن السـعدي، قـدم على عمر في خلافتـه، فقال له عمر: «ألم أحدث أنك تلي من أعمال الناس أعمالاً، فـإذا أعطيـت العمالة كرهتها، فقلـت: بلى، فقال عمر: فما تريـد إلى ذلك، قلت: إن لي أفراسـاً وأعبداً وأنا بخير، وأريد أن تكون عمالتي صدقة على المسـلمين، قال عمر: لا تفعـل، فإني كنـت أردت الذي أردت، فكان رسـول الله ﷺ يعطينـي العطاء، فأقول: أعطـه أفقر إليـه مني، حتى أعطاني مرة مالاً، فقلت: أعطه أفقـر إليه مني، فقال النبي ﷺ: «خذه، فتموله، وتصدق به، فما جاءك من هذا المال وأنت غير مشرف ولا سـائل فخـذه، وإلا فـلا تتبعه نفسـك»[2]، فإخراج المال من ملكية مخرجـه بعد قبضه وتملكه دليـل عـلى قوة إيمان المتصـدق، كما أن عدم أخذ العامل أجراً عـلى عمله يجعله متبرعاً به ومن ثم تضعف عملية مراقبته ومحاسـبته إذا قصر في عمله، كما أن العامل قد تمر به أحـوال يحتـاج فيها إلى أجـره وإعلانه من أول أمره أنه لن يتقـاضى راتباً على عمله قد يوقعـه في الحـرج عند الاحتياج إليه، لذا كان التصرف الذي يتلافى هذه المحاذير كلها إعطاء العامل أجرته ويفعل فيه هو بنفسه ما يحبه بعد قبضه.

وقد شـدد رسـول الله ﷺ على أمانة العامل حتى قال: «من استعملناه منكم على

(١) أخرجه مسلم رقم ١٤٠٥.

(٢) أخرجه البخاري رقم ٧١٦٣.

عمـل، فكتمنا مخيطـاً، فما فوقه كان غلولاً يـأتي به يوم القيامة»، قـال: فقام إليه رجل أسـود من الأنصار كأني أنظر إليه، فقال: يا رسـول الله، اقبل عني عملك، قال: «وما لك؟» قال: سـمعتك تقول: كـذا وكذا، قال: «وأنا أقوله الآن، من اسـتعملناه منكم على عمل، فليجيء بقليله وكثيره، فما أوتي منه أخذ، وما نهي عنه انتهى»[١].

٤-سلطة العامل:

العامل لا يتمكن من القيام بواجبه على الوجه المطلوب منه إلا أن تكون له سلطة وصلاحيـات يتمكن بها من إمضاء إرادتـه على من هم دونه في حدود عمله وولايته، لذلك وردت النصوص المتكاثرة بطاعة الأمير في المعروف، أو في اجتهاده فيما يسـوغ فيه الاجتهاد، أو فيما لا يُعلم أنه معصية بالنص، قال رسول الله ﷺ: «على المرء المسلم السـمع والطاعة فيما أحـب وكره، إلا أن يؤمر بمعصية، فإن أمر بمعصية، فلا سـمع ولا طاعـة»[٢]، وقـال ﷺ: «مـن أطاعني فقد أطـاع الله، ومن عصـاني فقد عصى الله، ومـن أطـاع أميري فقد أطاعني، ومن عصى أميري فقد عصاني»[٣]، قال ابن أبي العز: «وقد دلت نصوص الكتاب والسنة وإجماع سلف الأمة أن ولي الأمر، وإمام الصلاة، والحاكـم، وأمير الحرب، وعامـل الصدقة - يطاع في مواضـع الاجتهاد، وليس عليه أن يطيع أتباعه في موارد الاجتهاد، بل عليهم طاعته في ذلك، وترك رأيهم لرأيه»[٤].

---

(١) أخرجه مسلم برقم ١٨٣٣.

(٢) أخرجه مسلم في صحيحه رقم ١٨٣٩.

(٣) أخرجه مسلم في صحيحه رقم ١٨٣٥ والبخاري رقم ٧١٣٧.

(٤) شرح الطحاوية ١/ ٣٦٨.

٥-الرقابة على العامل:

الأصل فيمن يسند إليه عمل ما أن يتمتع بصفتين:

١. **القوة على أداء ذلك العمل، القوة التي تكفل القيام به على الوجه الأحسن وتحقيق أهدافه، ولكل عمل قوة تناسبه فما يكون قوة لعمل ما فليس بالضرورة أن يكون قوة لعمل آخر مباين له.**

٢. **الأمانة في أداء العمل، الأمانة التي تمنع التقصير والخيانة.**

ولا يصلح في العمل المؤسسي الركون لذلك الأصل فتترك مهمة الرقابة على العمال.

والرقابة نوعان:

١-**رقابة ذاتية** تنبع من داخل العامل نفسه نتيجة تقيد العامل وانضباطه بالأحكام الشرعية وخوفه من الله تعالى.

٢-**رقابة خارجية** وهي أيضاً نوعان:

أ-رقابة شعبية تقوم بها الأمة.

ب-رقابة إدارية تقوم بها الأجهزة الرقابية المرصودة لذلك في الإدارة الفرعية.

حيث لا يصلح أن يكون هناك عمل من غير رقابة خارجية، فإنه وإن كانت الرقابة الذاتية مهمة بل هي أساس، إلا أنه لا يمكن الاكتفاء بها والاستغناء عن الرقابة الخارجية، فإن الرقابة الخارجية التي تقوم بها الأمة من جانب والإدارة من جانب آخر

تضبط ضعف الالتزام وإغواء الشيطان ذلك أن النفس البشرية قد تضعف أمام بعض المواقف والمغريات كما أن الشيطان يقف لها بالمرصاد في كل طرقها يحاول غوايتها وصدها عن الطريق المستقيم، وقد قال الله تعالى كاشفاً عن حقيقة النفس عند بعض الناس وربما الكثيرين منهم: ﴿إِنَّ ٱلنَّفْسَ لَأَمَّارَةُۢ بِٱلسُّوٓءِ إِلَّا مَا رَحِمَ رَبِّيٓ﴾[يوسف:٥٣]، وكل ما ورد في النصوص الآمرة بالمعروف والناهية عن المنكر وتطبيقاتها في الواقع كولاية الحسبة وولاية المظالم هي من الرقابة الخارجية التي تعالج النفس الأمارة بالسوء وتعالج تزيين الشيطان للباطل وصده عن الخير، وتعالج ضعف الكفاءة أو التكاسل عن القيام بما هو مطلوب في الوقت المحدد بالجودة المأمولة، وقد كان للرقابة الخارجية دور واضح على مر العصور في انتظام الأمور ورد الظلم وتحقيق العدل في المجتمع، كما أن الرقابة الخارجية تعالج قضية الجهل لدى القائم بالعمل وضعف الخبرة.

والرقابة الخارجية (الإدارية) تتم عن أكثر من طريق كالإشراف والتفتيش وعمل تقارير الأداء الدورية.

وتقوم بالرقابة الخارجية (الإدارية) جهتان:

١-الإدارة العليا وهي رئاسة الدولة والأجهزة التي تنشئها لهذا الغرض وتمارس الرقابة على مؤسسات الدولة وأجهزتها والحكومة.

٢- الإدارة العامة وهي الحكومة وتمارس الرقابة على أعضائها وعلى المستويات الأدنى في الإدارة (الإدارة الفرعية).

وقد كانت الرقابة في عصور الإسلام الأولى رقابة علنية-ليست تجسسية-

الغرض منها اكتشاف الأخطاء المتعمدة أو غير المتعمدة وتصويبها وإزالة الآثار الناتجة عنها، واكتشاف التهاون أو التقصير الذي يمكن وقوع بعض الناس فيه، ولم تكن لتصيد الأخطاء أو التسلط على العمال

فقد كان ولي الأمر يرسل من يثق في أمانتهم وعلمهم في زيارات تفتيشية أو تفقدية يختبرون عمال الإدارة وأعمالهم ويمدون ولي الأمر بالمعلومات التي تحصلت لهم ومن ثم يواجه ولي الأمر أعضاء الإدارة بما تجمع لديه من المعلومات، وقد كان الصحابي محمد بن مسلمة ﷺ يمثل في زمن عمر ﷺ رئيس التفتيش الإداري فكان دوماً يرسله في الزيارات التفتيشية أو التفقدية لمعرفة ما يدور مما يخفى عليه ويمده بما تحصل لديه من معلومات حتى تكون قراراته قائمة على حقائق وليس تصورات وحتى يكون للعامل الفرصة التي يبين فيها سلامة تصرفاته وأعماله، قال ابن جرير: «كان محمد بن مسلمة هو صاحب العمال الذي يقتص آثار من شُكي زمان عمر»[1].

كما كان ولي الأمر يستقبل الناس ويستمع لشكاواهم من عمال الإدارة ويرسل من طرفه من يحقق في شكاواهم ويتخذ ما يناسب من إجراء بناء على نتائج التحقيق.

وقد كان ولي الأمر يستغل مواسم تجمعات الناس كموسم الحج ليلتقي بهم ويسألهم عن سيرة عماله معهم، ويسمع شكاواهم ويحقق فيها بنفسه كما فعل عمر في شكوى أهل الكوفة من أميرهم سعد بن أبي وقاص فعن جابر بن سمرة، قال: «شكا أهل الكوفة سعداً إلى عمر ﷺ، فعزله، واستعمل عليهم عماراً، فشكوا حتى ذكروا أنه لا يحسن يصلي، فأرسل إليه، فقال: يا أبا إسحاق إن هؤلاء يزعمون أنك لا تحسن

(١) تاريخ ابن جرير ٤/ ١٢١.

تصلي، قال أبو إسحاق: أما أنا والله فإني كنت أصلي بهم صلاة رسول الله ﷺ ما أخرم عنها، أصلي صلاة العشاء، فأركد في الأولين وأخف في الأخريين»، قال: ذاك الظن بك يا أبا إسحاق، فأرسل معه رجلاً أو رجالاً إلى الكوفة، فسأل عنه أهل الكوفة ولم يدع مسجدا إلا سأل عنه، ويثنون معروفا»[1]، فلما شكاه أهل الكوفة عزله ثم سأله بنفسه عن شكواهم ورغم تيقنه من صواب إجابة الأمير سعد إلا أنه أرسل معه من يسأل الرعية عن الشكوى التي وصلته فأثنى جميعهم عليه ومع ذلك لم يعده إلى عمله.

وقد حقق مرة أخرى في شكوى أهل حمص من أميرهم سعيد بن عامر ولم تحل معرفته بالأمير معرفة قوية دون التحقيق في الشكوى بنفسه قال: «خالد بن معدان، قال: استعمل علينا عمر بن الخطاب بحمص سعيد بن عامر بن جذيم الجمحي، فلما قدم عمر بن الخطاب حمص قال: يا أهل حمص، كيف وجدتم عاملكم؟ فشكوه إليه- وكان يقال لأهل حمص: الكويفة الصغرى لشكايتهم العمال - قالوا: نشكو أربعاً: لا يخرج إلينا حتى يتعالى النهار، قال: أعظم بها، قال: وماذا؟ قالوا: لا يجيب أحداً بليل، قال: وعظيمة، قال: وماذا؟ قالوا: وله يوم في الشهر لا يخرج فيه إلينا، قال: عظيمة، قال: وماذا؟ قالوا: يغنظ الغنظة بين الأيام - يعني تأخذه موتة - قال: فجمع عمر بينهم وبينه وقال: اللهم لا تقبل رأيي فيه اليوم، ما تشكون منه؟ قالوا: لا يخرج إلينا حتى يتعالى النهار، قال: «والله إن كنت لأكره ذكره، ليس لأهلي خادم فأعجن عجيني ثم أجلس حتى يختمر ثم أخبز خبزي، ثم أتوضأ ثم أخرج إليهم» فقال: ما تشكون منه؟ قالوا: لا يجيب أحداً بليل، قال: ما تقول؟ قال: إن كنت لأكره ذكره، إني جعلت النهار لهم وجعلت الليل لله عز وجل»، قال: وما تشكون؟ قالوا:

---

(١) أخرجه البخاري رقم ٧٥٥.

إن له يوماً في الشهر لا يخرج إلينا فيه، قال: ما تقول؟ قال: «ليس لي خادم يغسل ثيابي، ولا لي ثياب أبدلها، فأجلس حتى تجف ثم أدلكها ثم أخرج إليهم من آخر النهار» قال: ما تشكون منه؟ قالوا: يغنظ الغنظة بين الأيام، قال: ما تقول: قال: « شهدت مصرع خبيب الأنصاري بمكة وقد بضعت قريش لحمه ثم حملوه على جذعة فقالوا: أتحب أن محمداً مكانك؟ فقال: والله ما أحب أني في أهلي وولدي وأن محمداً ﷺ شيك بشوكة، ثم نادى: يا محمد فما ذكرت ذلك اليوم وتركي نصرته في تلك الحال، وأنا مشرك لا أؤمن بالله العظيم إلا ظننت أن الله عز وجل لا يغفر لي بذلك الذنب أبدا، قال: فتصيبني تلك الغنظة» فقال عمر: الحمد لله الذي لم يفيل فراستي»[1]، فاستمع لشكواهم ثم اعتمد أسلوب المواجهة فجمع بين الأمير وبين رعيته حتى تكون الشكوى والإجابة عنها أمام الجميع، فلما أبان الأمير حجته وكانت صالحة قوية لم يعزله أو يعاقبه بل وصله بمال يستعين به على أمره.

وما كان بين سوار بن عبد الله القاضي والخليفة أبي جعفر المنصور «شكي سوار بن عبد الله القاضي إلى أبي جعفر المنصور وأثني عليه عنده شرا قال فاستقدمه فلما أن قدم دخل عليه فعطس المنصور فلم يشمته سوار فقال: « ما يمنعك من التشميت؟» قال: لأنك لم تحمد الله قال: « قد حمدته في نفسي». قال فقد شمتك في نفسي فقال: «ارجع إلى عملك فإنك إن لم تحابني؛ لا تحابي غيري»[2]، فلما شُكي القاضي إلى الخليفة استقدمه لينظر في أمره فلما تبين له من الموقف الذي حدث أنه لا يحابي أمير المؤمنين فعلم أنه لا يحابي من هو دونه لذلك رده إلى عمله ولم يقبل شكاية الناس فيه، وقريب

(١) حلية الأولياء ١/ ٢٤٥-٢٤٦، يَفِيلُ: أخطأ وضَعُفَ، الغِنَاظُ، ككِتَابٍ: الجَهْدُ والكَرْبُ.
(٢) شعب الإيمان ١١/ ٤٩٣.

من ذلك ما أخرجه ابن الجوزي بسنده «عن عبد الملك بن قريب الأصمعي: أنه قال: كنت عند الرشيد يوماً، فرفع إليه في قاض يقال له: عافية، فكَبُر عليه، فأمر بإحضاره، فأحضر، وكان في المجلس جمع كبير، فجعل أمير المؤمنين يخاطبه ويوقفه على ما رفع إليه، وطال المجلس، ثم إن أمير المؤمنين عطس فشمته من كان بالحضرة ممن قرب منه سواه، فإنه لم يشمته، فقال له الرشيد: ما بالك لم تشمتني كما فعل القوم؟ فقال له عافية: لأنك يا أمير المؤمنين لم تحمد الله، فلذلك لم أشمتك، هذا النبي ﷺ عطس عنده رجلان فشمت أحدهما ولم يشمت الآخر، فقال يا رسول الله، ما بك شمت ذلك ولم تشمتني؟ قال: «لأن هذا حمد الله فشمتناه وأنت لم تحمده فلم أشمتك». فقال له الرشيد: ارجع إلى عملك، فأنت لم تسامح في عطسة تسامح في غيرها؟ وصرفه منصرفاً جميلاً وزبر القوم الذين كانوا رفعوا عليه»[1]

وكل هذا لا يغني عن قيام الجهاز الإداري نفسه بالرقابة على أعضائه حيث تقوم كل إدارة من تلقاء نفسها بالرقابة على أعضائها جميعهم لضمان قيامهم بما يجب عليهم وعدم التقصير فيه أو تجاوزه، وهذه الرقابة التي تقوم بها الإدارة على أعضائها تعد من الرقابة الداخلية.

ومما يبين أن الدور الرقابي لولي الأمر أو المدير العام على إدارات الدولة كافة لا يقف عند حد اختيار العمال الصالحين للإدارة وإنما يتعداه لمتابعة العمال في أعمالهم التي تولوها لينظر كيف عملهم؛ ما رواه البيهقي أن عمر بن الخطاب ﷺ قال: «أرأيتم إن استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل، أفقضيت ما علي؟» قالوا: نعم،

(١) المنتظم في تاريخ الأمم ٩/ ٥٣، البداية والنهاية ١٣/ ٦٠٧.

قال: «لا، حتى أنظر في عمله أعمل بما أمرته أم لا»[1]، كما كان عمر ﷺ يستقبل من رعيته ما يبلغونه له ولو كان من غير أن يطلب منهم ذلك ويحقق فيه ويتصرف بناء على ذلك، أخرج ابن الجوزي بسنده عن الربيع وأبي عثمان وأبي الحارثة وأبي المجالد بإسناده إليهم، قالوا: «كان عمر بن الخطاب إذا بعث عماله يشترط عليهم: أن لا تتخذوا على المجالس التي تجلسون فيها للناس باباً، ولا تركبوا البراذين، ولا تلبسوا الثياب الرقاق، ولا تأكلوا النقي، ولا تغيبوا عن صلاة الجماعة، ولا تطمعوا فيكم السعاة، فمر يوماً في طريق من طرق المدينة وفي ناحية منها رجل يسأل، فقال: يا عمر تستعمل العمال وتعهد إليهم عهدك، ثم ترى أن ذلك قد أجزاك، كلا والله إنك لمأخوذ إذا لم تعاهدهم، قال: وما ذلك؟ قال: عياض بن غنم يلبس اللين، يفعل ويفعل، فقال: أساع؟ قال: بل مؤدي الذي عليه فبعث إلى محمد بن مسلمة أن الحق بعياض بن غنم فآتني به كما تجده، فانتهى إلى بابه وإذا عليه بواب، فقال له: قل لعياض على الباب رجل يريد أن يلقاك، قال: ما تقول؟ قال: قل له ما أقول لك. فذهب كالمتعجب، فأخبره، فعرف عياض أنه أمر حدث، فخرج فإذا محمد بن مسلمة، فرحب به وقال: ادخل، وإذا عليه قميص رقيق لين، فقال: إن أمير المؤمنين أمرني أن لا يفارق سوادي سوادك حتى أذهب بك كما أجدك، ونظر في أمره فوجد الأمر كما حدثه السائل.

فلما قدم به على عمر وأخبره، دعا بدراعة وكساء وحذاء وعصا، وقال: أخرجوه من ثيابه، فأخرج منها وألبسه ذلك، ثم قال: انطلق بهذه الغنم فأحسن رعيتها وسقيها والقيام عليها، واشرب من ألبانها، واجتز من أصوافها، وارفق بها، فإن فضل شيء فأردده علينا. فلما مضى رده، وقال: أفهمت؟ قال: نعم، والموت أهون من هذا، قال:

---

(١) شعب الإيمان للبيهقي رقم ٧٠١٠.

كذبت، ولكن ترك الفجور أهون من هذا. ثم قال له: أرأيت لو رددتك أتراه يكون فيك خير؟ قال: نعم والله يا أمير المؤمنين، ولا يبلغنك عني شيء بعد هذا، فرده ولم يبلغه عنه شيء إلا ما أحب حتى مات»[1]. فلما بلغه عن بعض ولاته ما لا يحمد من سيرته التي لا يحب أن يراهم عليها أرسل إليه رئيس التفتيش الإداري محمد بن مسلمة ﷺ كي يتحقق من الأمر فلما وجد الأمر كما قيل له استقدمه وحوله من عمله إلى عمل آخر أدنى منزلة من عمله الأول بكثير مما يعد عقوبة له، ويظهر من تصرف عمر ﷺ أنه لم يرد بذلك التصرف سوى ردع الوالي عن هذا المسلك الذي لا يرضاه فلما تعهد له بعدم العود إلى ما كان منه رده إلى عمله الأول، وهو مما يبين متابعة العمال ومراقبتهم مع الحزم في تصويب الأخطاء، ولكن الحزم والشدة في تصويب الأخطاء لا ينافي الرحمة وترك القسوة المفرطة في العقوبة متى ما ظهر من العامل الإنابة والرجوع عن المسلك الخاطئ.

وقد بلغ من رغبة عمر في إحكام أمر المراقبة أن تمنى أن يدور بنفسه على أقطار الدولة ويمكث في كل قطر فترة زمنية تمكنه من الاطلاع عن كل ما به من الأمور، حتى يتجاوز بذلك أمرين:

١-عدم قدرة بعض الرعية على الوصول إليه فأراد أن يذهب إليهم بنفسه.

٢-عدم قيام بعض الولاة برفع حاجات الناس له ليتسلمها منهم بنفسه.

فقال: «لئن عشت إن شاء الله لأسيرن في الرعية حولاً، فإني أعلم أن للناس حوائج تقطع دوني، إما هم فلا يصلون إلي، وإما عمالهم فلا يرفعونها إلي، فأسير إلى

(١) المنتظم في تاريخ الملوك والأمم ٤/ ١٣٧.

الشام فأقيم بها شهرين ثم أسير إلى الجزيرة فأقيم بها شهرين، ثم أسير إلى مصر فأقيم بها شهرين، ثم أسير إلى البحرين فأقيم بها شهرين، ثم أسير إلى الكوفة فأقيم بها شهرين، ثم أسير إلى البصرة فأقيم بها شهرين، والله لنعم الحول هذا»[1]، وبنحو من هذا أوصى علي بن أبي طالب ﷺ أحد عماله فقد ذكر أبو يوسف أن «علي بن أبي طالب ﷺ كتب إلى كعب بن مالك، وهو عامله: «أما بعد فاستخلف على عملك واخرج في طائفة من أصحابك حتى تمر بأرض السواد كورة كورة فتسألهم عن عمالهم، وتنظر في سيرتهم حتى تمر بمن كان منهم فيما بين دجلة والفرات، ثم ارجع إلى البهقباذات فتول معونتها، واعمل بطاعة الله فيما ولاك منها، واعلم أن الدنيا فانية وأن الآخرة آتية وأن عمل ابن آدم محفوظ عليه، وأنك مجزي بما أسلفت وقادم على ما قدمت من خير فاصنع خيراً تجد خيراً»[2]، فأمره أن يستخلف بدلًا منه على عمله حتى لا يترك الولاية خالية من قائم بأمرها ويخرج بطائفة من أصحابه حتى يكونوا له عوناً فيما يرومه من مراقبة وتفتيش، فيمر على الولاية مدينة مدينة يسأل أهلها عن سيرة عمالهم فيهم، ووعظه وذكره بالآخرة. وهو ما يدل على لزوم أن تكون هناك قنوات اتصال بين الراعي والرعية لا تنقطع، وهو ما يبين أن التزام الرئيس بالبقاء الدائم في عاصمة الدولة لا يغادرها إلى زيارة الأقاليم عمل إداري ناقص ليس بجيد حيث يخفى عليه بسبب ذلك أمور كثيرة يحتاج أن يراها بنفسه، كنظافة المدن واتساع الطرقات وجودة المواصلات ووجود المرافق الكافية وقيامها بواجباتها.

ولم يكن عمر يكتفي بما تقدم بل كان يتفرس في ولاته حين يلقاهم حتى يتبين

---

(١) تاريخ المدينة عمر بن شبة ٣/ ٨٢١.

(٢) الخراج لأبي يوسف ١٣١، البهقباذات: اسم كورة أو مدينة.

له أمرهم من خلال تفرسه ونظره في تصرفاتهم فيقر من رآه قائماً بما يدل على حسن سيرته ويستبدل بمن رأى منه غير ذلك، قال الربيع بن زياد الحارثي: «كنت عاملاً لأبي موسى الأشعري على البحرين، فكتب إليه عمر بن الخطاب يأمره بالقدوم عليه هو وعماله، وأن يستخلفوا جميعاً. فلما قدمت المدينة أتيت يرفأ فقلت: يا يرفأ مسترشد وابن سبيل! أي الهيئات أحب إلى أمير المؤمنين أن يرى فيها عماله؟ فأومأ إلى الخشونة، فعمدت إلى خفين مطارفين ولبست جبة صوف ولبست عمامتي على رأسي، فدخلنا على عمر بن الخطاب فصففنا بين يديه فصعد فينا وصوب فلم تأخذ عينه غيري، فدعاني فقال: من أنت؟ قلت: الربيع بن زياد الحارثي. قال: وما تتولى من أعمالنا؟ قلت: البحرين. قال: وما ترتزق؟ قلت: ألفاً. قال: كثير فما تصنع بها؟ قلت: أتقوت منها بشيء وأعود على أقارب لي، فما فضل عنهم فعلى فقراء المسلمين. قال: فلا بأس عليك ارجع إلى موضعك. فرجعت إلى موضعي من الصف فصعد فينا وصوب فلم تقع عينه إلا علي فدعاني فقال لي: كم سنك؟ قلت: خمسة وأربعون سنة. قال: الآن استحكمت، ثم دعا بالطعام وأصحابي حديثو عهد بلين العيش وقد تجوعنا له، فأتى بخبز وأعضاء بعير فجعل أصحابي يعافون ذلك، فجعلت آكل وجعلت أنظر إليه يلحظني من بينهم، ثم سبقت مني كلمة تمنيت أني سحت في الأرض ولم أقلها فقلت: يا أمير المؤمنين إن الناس محتاجون إلى صلامك، فلو عمدت إلى طعام ألين من هذا فزجرني وقال: كيف قلت؟ فقلت: أقول يا أمير المؤمنين لو تنظر إلى قوتك من الطحين أن يخبز لك قبل إرادتك إياه بيوم ويطبخ لك اللحم كذا، فيؤتى بالخبز ليناً وباللحم غريضاً. فسكن غيظه ثم قال: هذا قصدت؟. قلت: نعم. قال: يا ربيع إنا لو شئنا لملأنا هذه الرحاب من صلائق وسنابك، يعني الخبز الحواري ولكني رأيت

الله تعالى عاب على قوم شهواتهم فقال: ﴿أَذْهَبْتُمْ طَيِّبَاتِكُمْ فِي حَيَاتِكُمُ الدُّنْيَا﴾ [الاحقاف: ٢٠]، ثم أمر أبا موسى بإقراري على عملي وأن يستبدل بأصحابي»[1]، وهذا يقارب ما يسمى في أيامنا هذه بالمقابلة الشخصية التي تمد الأمير برؤية واضحة عمن يريد توليتهم، كما تدل هذه القصة على أنه كانت توجد للولاة سلطة اختيار من يعاونهم، بحيث يتمكنون من ذلك من غير عود أو رجوع إلى الخليفة أو المدير الأعلى.

صور الرقابة التي تمارس من قبل الإدارة العليا:

وقد اتخذت الرقابة من الإدارة العليا صوراً متعددة، فمن ذلك:

أ-استقدام بعض الرعية وسؤالهم عن أحوالهم وولاتهم: «كتب عمر ﷺ إلى عامله بالعراق: أن ابعث إلي برجلين جليدين نبيلين أسألهما عن العراق وأهله، فبعث إليه بلبيد بن ربيعة، وعدي بن حاتم»[2].

ب-الزيارات التفتيشية أو التفقدية وهي إما نتيجة شكوى أو استعداء من الرعية، أو تكون زيارة مبتدأة لأجل اكتشاف ما عساه أن يكون مخفياً، وقد مرت بنا نماذج من ذلك.

ج-استقبال الرعية وسؤالهم عن واليهم وأحوالهم، وقد مر بنا أيضاً نماذج من ذلك.

لكن الرقابة لا يصلح أن تكون دوماً من غير مستندات، فلا ينبغي أن يوكل إلى

---

(١) سراج الملوك للطرطوشي ١٣٤-١٣٥، السبائك: الرّقاق، يريد ما يسبك من الدقيق. والصلائق: ما عمل بالنار طبخاً وشيّاً. والصّناب: صباغ يتّخذ من الخردل والزبيب.

(٢) دراسة نقدية ٢/ ٥٨٧ ومراجعه.

الذاكرة-وإن كانت حافظة-مهمة تدوين الحقائق ونتائج الرقابة بل ينبغي الاستعانة على ذلك بالتدوين الذي به يحفظ مكنون الصدور سواء كان التدوين كتابياً في دفاتر أو الكترونياً في وسائط التخزين المتعددة أو يجمع بين الأمرين حسب الحاجة إلى ذلك: «وإحكاماً للرقابة والمسئولية ينبغي أن تحصى الأعمال وتسجل الإنجازات بدقة أولاً بأول فتدون في تقارير وصحائف منشورة»[1]، وإذا كان الله تعالى العليم الحكيم الذي لا يظلم الناس شيئا يأمر ملائكته بكتابة أعمال البشر ويحصيها عليهم ليحاسبهم بها مع أن الله العلي الكبير مستغن عن ذلك، فالناس المعرضون للظلم وللنسيان أولى بالتدوين، قال الله تعالى: ﴿هَٰذَا كِتَٰبُنَا يَنطِقُ عَلَيۡكُم بِٱلۡحَقِّۚ إِنَّا كُنَّا نَسۡتَنسِخُ مَا كُنتُمۡ تَعۡمَلُونَ﴾ [الجاثية:٢٩] والاستنساخ: الكتابة نقلاً من أصل، قال ابن عباس رضي الله عنهما: «ألستم قوماً عرباً... وهل يكون الاستنساخ إلا من أصل»، وقال تعالى: ﴿وَوُضِعَ ٱلۡكِتَٰبُ فَتَرَى ٱلۡمُجۡرِمِينَ مُشۡفِقِينَ مِمَّا فِيهِ وَيَقُولُونَ يَٰوَيۡلَتَنَا مَالِ هَٰذَا ٱلۡكِتَٰبِ لَا يُغَادِرُ صَغِيرَةٗ وَلَا كَبِيرَةً إِلَّآ أَحۡصَىٰهَاۚ وَوَجَدُواْ مَا عَمِلُواْ حَاضِرٗاۗ وَلَا يَظۡلِمُ رَبُّكَ أَحَدٗا﴾[الكهف: ٤٩].

وينبغي في الرقابة أن يكون النظر لجودة العمل مقدماً على النظر إلى سرعة الإنجاز فإن السرعة في إتمام العمل بدون جودة تذهب بقيمة العمل، جاء في كتاب عيون الأنباء في طبقات الأطباء: «لَا تطلب سرعَة الْعَمَل واطلب تجويده فَإِن النَّاس لَا يسْأَلُون فِي كم فرغ من هَذَا الْعَمَل وَإِنَّمَا يسْأَلُون عَن جودة صنعه»[2].

ولا يصح أن تقتصر الرقابة على العمال فقط وإنما تتجاوز ذلك لتكون رقابة على النشاط الإنساني كله في المجتمع سواء كان للولاة أو الإدارة أو الرعية لضمان

(١) الفكر الإداري والإسلامي والمقارن د/ حمدي أمين عبد الهادي/ ١٦٢.

(٢) عيون الأنباء في طبقات الأطباء ١/ ٨٢.

سير الأمور سيراً حسناً منضبطاً مع أحكام الشريعة، وتعد الحسبة (تقدم الحديث عن تفصيلها في المجلد الأول) صورة من صور الرقابة التي تمارسها الإدارة على معاملات الناس من بيع وشراء واستصناع واستئجار وآداب، ولا يصلح أن تعتمد الرقابة في ذلك على التجسس على الناس لكشف ما هو مستور لأن الشريعة نهت عن التجسس ومما ورد في التزام هذا الحكم في الرقابة: «ذكر عبد الرحمن بن عوف ﷺ أنه حرس بالمدينة ليلة مع عمر بن الخطاب ﷺ، فبينما هم يمشون في طرقاتها إذ شب لهم سراج في بيت، فانطلقوا نحوه، حتى إذا دنوا منه، إذا باب مغلق عليه قوم، ولهم أصوات مرتفعة ولغط، فقال عمر وأخذ بيد عبد الرحمن: أتدري بيت من هذا؟ قال عبد الرحمن: لا، قال: هو ربيعة بن أمية بن خلف، وهم الآن شرب، فما ترى؟ قال عبد الرحمن: أرى قد أتينا ما نهانا الله عنه، نهانا الله فقال: ﴿وَلَا تَجَسَّسُوا﴾ [الحجرات: ١٢]، فقد تجسسنا، فانصرف عمر وتركهم»[١].

(١) دراسة نقدية ٢/ ٥٨٨ ومراجعه.

المبحث الثالث: في العزل:

عندما يعين الوالي أو المدير فإنه يعين وفق شروط ومواصفات ينبغي توفرها فيه ولا يعين مدى الحياة أياً ما كان عمله وإنجازه وعطاؤه، بل إذا تخلف أحد الشروط التي على أساسها اختير جاز عزله وما دام يحافظ على الشروط والمواصفات فإنه يظل قائما بعمله ولا يعزل عنه، وهنا تفصيل بعض ذلك:

١. إقرار وتثبيت العامل الصالح الكفؤ على عمله ما دام قائماً بعمله ولا يعزل عنه أبداً:

عندما يسند إلى أحد عمل فهو بين أمرين:

- فإما أن يأتيه على وجهه المراد.
- وإما أن يقصر فيما وجب عليه.

فمن قام بما أسند إليه على الوجه الذي طلب منه فلا ينبغي أن يعزل عن عمله، وينبغي أن يبث علم ذلك بين العمال حتى يكونوا على بينة من أمرهم.

أما من قصر فيما وجب عليه فمن الممكن أن يعزل عن عمله إذا كان العزل هو الحل المناسب في حالته، كتب رسول الله ﷺ إلى المنذر بن ساوى العبدي أمير البحرين بعدما أسلم: «إنك مهما تصلح فلن نعزلك عن عملك. ومن أقام على يهودية أو مجوسية فعليه الجزية»[1]، فما دام صالحاً في عمله وهو أهل له فلن يعزل عن عمله وهذا فيه طمأنينة واستقرار للعامل تجعله يبذل ما لديه وهو آمن على مستقبله، ولما

(١) الطبقات الكبرى لابن سعد ١/ ٢٠٢.

عقد أبو بكر ليزيد بن أبي سفيان دعاه فقال له: «يا يزيد: إنك شاب تذكر بخير قد رُئِيَ منك، وذلك شيء خلوتَ به في نفسك، وقد أردت أن أبلوك وأستخرجك من أهلك فأنظرَ كيف أنت وكيف ولايتك وَأَخْبُرَكَ، فإن أحسنت زدتك، وإن أسأت عزلتك»[1]، فبين له أنه شاب يذكر بخير على علم وليس ادعاء لأنه رئي منه الخير، وأن أبا بكر ﷺ يريد أن يختبره ليعلم حقيقة ذلك، وأن مصيره مع الإحسان في عمله هو الزيادة والتثبيت في موقعه، ومع الإساءة العزل، فبين إمكانية الزيادة والتثبيت مع الإحسان وإمكانية العزل إذا أساء أو قصر في عمله حيث فقد بعض المسوغات التي أهلته للاختيار في هذا المنصب، وأخرج ابن زنجويه في الأموال بسنده: «قدم سعيد بن عامر بن حذيم على عمر بن الخطاب، فلما أتاه علاه بالدرة فقال سعيد: سبق سيلك مطرك. إن تعاقب نصبر، وإن تعف نشكر، وإن تستعتب نعتب، فقال: «ما على المسلم إلا هذا، ما لك تبطئ بالخراج؟» فقال: أمرتنا ألا نزيد الفلاحين على أربعة دنانير، فلسنا نزيدهم على ذلك، ولكنا نؤخرهم إلى غلاتهم. فقال عمر: «لا عزلتك ما حييت»[2]، فقد لامه عمر على تأخيره في جمع الخراج وعلاه بالدرة فلما سمع عمر منه وعلم عذره في تأخير الخراج ووجد فيه من الرفق والرحمة بالرعية-وإن كانوا من أهل الذمة-أعجبه شأنه وسلوكه مع رعيته في ولايته ومن ثم استحق أن يؤمنه من العزل مدى الحياة ما دام مقيماً على خطته في معاملة الرعية.

وقد حدث العزل والمنع من الولاية في وقائع كان من العاملين فيها قصور أو تجاوز، فمن ذلك أن عمر ﷺ لم يرض سيرة عامل له في تعامله مع عظيم أهل الحيرة في

(١) تاريخ دمشق لابن عساكر ٦٥/ ٢٤٤، الجزء المتمم للطبقات الكبرى لابن سعد / ١٠٠.
(٢) الأموال لابن زنجويه ١/ ١٦٧، تاريخ دمشق لابن عساكر ٢١/ ١٦٤.

وقته على ما في هذه الرواية: « عن قيس بن أبي حازم، قال: استعمل عمر ﷺ رجلا من الأنصار فنزل بعظيم أهل الحيرة عبد المسيح بن بقيلة فأمال عليه بالطعام والشراب ما دعا به، فاحتبس عليه بالهزل فدعا الرجل فمسح بلحيته، فركب إلى عمر ﷺ فقال: يا أمير المؤمنين، قد خدمت كسرى وقيصر فما أتى إلي في ملك أحد منهم ما أتى إلي في ملكك، قال: وما ذاك؟ قال: نزل بي عاملك فلان فأملنا عليه بالطعام والشراب ما دعا به، فاحتبس بالهزيل فدعاني فمسح بلحيتي، فأرسل إليه عمر ﷺ، فقال: «هيه، أمال عليك بالطعام والشراب ما دعوت به، ثم مسحت بلحيته؟ والله لولا أن تكون سنة ما تركت في لحيتك طاقة إلا نتفتها، ولكن اذهب فوالله لا تلي لي عملاً أبداً»[1]، فكان يود أن يعاقبه بعقاب شديد وما منعه من ذلك إلا خشية أن يقتدي الخلفاء بعمله هذا ولما لم يمكنه عقوبته على النحو الذي ذكر عزله عزلاً دائماً وأقسم بالله على ذلك.

وهذا عامل لعثمان ﷺ ضرب أخوين في الخمر فماتا فكتب إليه عثمان: «إن أصحاب رسول الله كانوا أعلم بالحدود منك، لا تلي لي عملاً أبداً، ثم عزله»[2]، وكتب بعض ولاة الأجناد إلى المأمون رحمه الله إن الجند قد شغبوا ونهبوا وساءت أخلاقهم فكتب إليه المأمون لو عدلت لم يشغبوا ولو قويت لم ينهبوا وعزله عنهم وزاد أرزاقهم»[3].

وقال الماوردي: «فإذا حمد سعي صاحب [ولاية] في ولايته أقره على عمله، فإنه وإن حسن أن ينقل الجند من مرتبة إلى أخرى فليس بصواب أن ينقل والي مدينة إلى

(١) تاريخ المدينة لعمر بن شبة ٣/ ٨١٣.

(٢) طبقات المحدثين بأصبهان ١/ ١٨٩.

(٣) تحرير السلوك في سياسة الملوك ٤٤.

مدينة أخرى ولا صاحب خراج إلى ولاية أخرى بل تكون ولايته ما بقي على جميل السيرة، فإن أتى بمعصية أو خيانة صرفه صرفاً لا ولاية بعده إلا عن توبة وإقلاع، وكذلك القول في الحاشية والحكام، والعلة في ذلك أنه متى عرف من السلطان أنه يرى الصرف والاستبدال اعتقد كل وال أن أيامه قصيرة فعمل لسوق يومه محتجنا للأموال في صدر ولايته ولم يلتفت إلى صلاح غده فإذا صُرِف خَلَّف البلاد على من بعده مريضة ثم زادها الثاني مرضاً حتى تخرب، فإذا سكنت نفس الناظر أن أعماله مقرة عليه نظر فيها كنظر الشافي غلاتهم وكان فكره في صلاح غده قبل فكره صلاح يومه لعلمه بأن خير العاقبة أو شرها عائد عليه ومنسوب إليه»[1].

٢. عزل المخطئ وعدم التهاون مع الأخطاء الكبيرة ولو كانت من قائد كبير:

وهذا الأمر له صور متعددة، فمن ذلك:

١-عصيان الأوامر الصادرة من القيادة:

في بعض الحالات قد تدفع ثقة القائد بنفسه إلى القيام بأمور لم يحسب حسابها جيداً فيترتب عليها نتائج سيئة جداً، في مثل هذه الحالة قد يقع في خطأ قاتل فيعصي أمر أميره ويستبد برأيه ولا يشاور أهل الرأي والخبرة فعندما يقع بسبب ذلك فساد عريض أو ضرر كبير فينبغي إصلاح هذا الوضع فإن تركه على حاله ينذر بتفاقم الحالة، وأقرب إصلاح لهذا الوضع هو العزل لإشعاره بفداحة ما أقدم عليه وليكون في ذلك عبرة لمن يأتي بعده، ممن يعصي قيادته ولا يقيم وزناً للشورى أو يعول على

(١) درر السلوك في سياسة الملوك ١٠٧-١٠٨.

أهل الرأي والخبرة، وهذا ما فعله عمر بن الخطاب ﷺ مع العلاء بن الحضرمي عندما أغزى جيشاً في البحر ولم يعد للأمر عدته المناسبة وترتب عليه هزيمة لجيش المسلمين، وكان عمر ﷺ نهى عن ركوب البحر في الغزو فخالف أمره لذلك عزله من منصبه عقوبة له[1].

كما قام عمر بعزل قائد شهير من أشهر قواد المسلمين وهو خالد بن الوليد ﷺ- الذي سماه الرسول ﷺ سيف الله- لعدم إقراره لبعض تصرفاته، وعدم طاعته لبعض ما أمره به قال عمر: «وإني أعتذر إليكم من خالد بن الوليد، إني أمرته أن يحبس هذا المال على ضعفة المهاجرين، فأعطاه ذا البأس، وذا الشرف، وذا اللسان، فنزعته، وأمرت أبا عبيدة بن الجراح، فقال أبو عمرو بن حفص بن المغيرة: والله ما أعذرت يا عمر بن الخطاب، لقد نزعت عاملاً استعمله رسول الله ﷺ، وغمدت سيفاً سله رسول الله ﷺ، ووضعت لواء نصبه رسول الله ﷺ، ولقد قطعت الرحم، وحسدت ابن العم، فقال عمر بن الخطاب: إنك قريب القرابة، حديث السن، مغضب من ابن عمك»، فلما خالف أمره عزله لأن خطر القائد على الجيش عظيم لا يجمل به مخالفة أمر الأمير لما يترتب على ذلك من مفاسد فلما عصى خالد وهو قائد أمر عمر وهو الخليفة عزله وعين بدلاً منه، ولما اعترض على فعل عمر قريب لخالد لم يعاقبه على اعتراضه بل استمع منه وبين له المسوغات التي دعته لعزله.

وقد استعمل علي ﷺ رجلاً من ثقيف على عكبراء وأوصاه بوصايا عدة ثم قال له في آخرها: «فإن أنت خالفت ما أمرتك به يأخذك الله به دوني، وإن بلغني عنك

---

(١) انظر تاريخ ابن جرير ٤/ ٨٠.

خلاف ذلك عزلتك»[1].

٢-صدور أقوال أو تصرفات من الوالي لا تليق بالمنصب:

وقد يحدث أحياناً أن لا يقدر الوالي أو المدير جلال منصبه فيقول كلاماً لا يليق به فيكون مصيره العزل ليس لأنه فعل ما قال ولكن لأنه تكلم بكلام لا ينبغي أن يقوله، فيكون في إقراره بعد ما قاله نوع من الموافقة وعدم المؤاخذة قال ابن الجوزي: «قال محمد بن سعد: كان عدي بن فضلة قديم الإسلام بمكة، وهاجر إلى الحبشة ومات هناك أول من مات ممن هاجر، وأول من ورث في الإسلام، ورثه ابنه النعمان، وكان عمر قد استعمل النعمان على ميسان، وكان يقول الشعر، فقال:

ألا هل أتى الحسناء أن حليلها ... بميسان يسقى في زجاج وحنتم

إذا شئت غنتني دهاقين قرية ... ورقاصة يجثو على كل ميسم

فإن كنت ندماني فبالأكبر اسقني ... ولا تسقني بالأصغر المتثلم

لعل أمير المؤمنين يسوؤه ... تنادمنا في الجوسق المتهدم

فلما بلغ عمر قوله، قال: نعم والله إنه ليسوؤني، من لقيه فليخبره أني قد عزلته.

فقدم عليه رجل من قومه فأخبره بعزله، فقدم على عمر، فقال: والله ما صنعت شيئاً مما قلت، ولكن كنت امرأ شاعراً وجدت فضلاً من قول فقلت فيه الشعر، فقال عمر: والله لا تعمل على عمل ما بقيت وقد قلت ما قلت»[2] فرغم أن والد النعمان من

(١) الخراج لأبي يوسف/ ٢٥.

(٢) المنتظم في أحوال الملوك والأمم ٤/ ١٣٨.

السابقين الأولين ممن هاجر إلى الحبشة لكن ذلك لم يشفع لابنه عند عمر ﷺ لما قال ما قال رغم أنه لم يفعل ما قاله في شعره، ذلك أن ما قاله وإن لم يكن حدث منه فإنه لا يليق بصاحب المنصب الذي من واجباته المحافظة على أخلاق المجتمع أن يتحدث في شعره عن شرب الخمر والإشادة بذلك.

٣-وجود قرينة تدل على ضعفه أو وقوفه مع جانب لا ينبغي أن يقف معه:

وقريب من ذلك عزله لحابس بن سعيد الطائي ﷺ بعدما ولاه قضاء حمص:

فقد روي أن عمر ﷺ: «دعا حابس بن سعد الطائي، فقال: إني أريد أن أوليك قضاء حمص، فكيف أنت صانع؟ قال: أجتهد رأيي وأشاور جلسائي، فقال: انطلق فلم يمض إلا يسيراً حتى رجع، فقال: يا أمير المؤمنين، إني رأيت رؤيا فأحببت أن أقصها عليك، قال: هاتها، قال: رأيت كأن الشمس أقبلت من المشرق ومعها جمع عظيم من الملائكة، وكأن القمر قد أقبل من المغرب ومعه جمع عظيم من الكواكب، فقال له عمر: مع أيهما كنت؟ قال: مع القمر، قال عمر: كنت مع الآية الممحوة، لا والله لا تعمل لي عملاً أبداً، ورده»[1] فقبل أن يوليه سأله ولما علم منه أنه يجتهد فيقدم على بينة ويشاور جلساءه فلا يستبد، وهي مسوغات حسنة للتولية ولاه، لكن الرؤيا التي رآها تدل على ضعفه أو وقوفه في صف من لا ينبغي الوقوف في صفه رده عن العمل وعزله قبل أن يمارس شيئاً من مهام ولايته، رغم أن هذه رؤيا وأن الرجل لم يقترف شيئاً يدان به، لكن الرؤيا مما يستفاد منها ويعمل بها، وهل كان تدبير يوسف عليه السلام لسنوات القحط التي ضربت أرض مصر إلا رؤيا رآها الملك الكافر؟

(١) أسد الغابة ١/ ٣٧٦.

٤-ظهور القسوة وعدم الرحمة في التعامل مع الرعية:

عن زيد بن وهب قال: «خرج جيش في زمن عمر ﷺ نحو الجبل، فانتهوا إلى نهر ليس عليه جسر، فقال أمير ذلك الجيش لرجل من أصحابه: «انزل وانظر في مخاضة نجوز فيها»، في يوم شديد البرد، فقال ذلك الرجل: «إني أخاف إن دخلت الماء أن أموت»، فأكرهه فدخل فقال: «يا عمراه يا عمراه»، ثم لم يلبث أن هلك، فبلغ ذلك عمر وهو في سوق المدينة، فقال: «يا لبيكاه»، وبعث إلى أمير ذلك الجيش فنزعه، وقال: «لولا أن يكون سنة بعدي لأقدت منك، لا تعمل لي عملاً أبداً»»[1]، وكتب عمر بن عبد العزيز إلى الجراح بن عبد الله عامله على خراسان: «إنه بلغني أنك استعملت عبد الله بن الأهتم وإن الله لما يبارك لعبد الله بن الأهتم في العمل فاعزله، وإنه على ذلك لذو قرابة لأمير المؤمنين. وبلغني أنك استعملت عمارة ولا حاجة لي بعمارة ولا بضرب عمارة، ولا برجل قد صبغ يده في دماء المسلمين فاعزله»[2].

٥-إذا قوي عند الأمير خبر عدم كفاية الوالي وعلمه بالسياسة:

فعندما قيل لعمر عن عامله عمار بن ياسر: إنه «غير مجزي ولا كاف ولا عالم بالسياسة عزله وولى المغيرة بن شعبة مكانه»[3].

لكن إذا ثبت عدم صواب صحة الخبر جاز الرجوع في العزل بل يستحسن، فإذا كان هناك من تصرف الوالي ما يستراب فيه فالعزل هو أولى التصرفات إلى أن يتأكد

---

(١) تاريخ المدينة لابن شبة ٣/ ٨١٢.

(٢) المعرفة والتاريخ ١/ ٥٩٣.

(٣) تاريخ دمشق ٤٣/ ٤٥٠.

من أمره، فإذا ظهرت براءته بعد الاستيضاح أو التحقيق أو بوسيلة إثبات أخرى جاز رده وإعادته إلى عمله.

والأولى في التحقيق فيما يستراب فيه من أمر الوالي أن يحدث حين لا يكون الوالي على رأس العمل في إمارته فهذا أضمن للصدق وأبعد عن المحاباة وأبعد عن تأثير الوالي على نتائج التحقيق، «قدم أبو هريرة ﷺ على عمر ﷺ، وكان قد ولاه بعض المهام بالبحرين - ومعه عشرة آلاف، فقال له عمر ﷺ: استأثرت بهذه الأموال يا عدو الله وعدو كتابه، فقال أبو هريرة ﷺ: لست بعدو الله ولا عدو كتابه، ولكني عدو من عاداهما، فقال عمر: فمن أين هي لك، فقال: خيل لي تناتجت، وغلة رقيق لي، وأعطية تتابعت علي، فعزله عمر ﷺ، ثم نظروا بعد ذلك فوجدوه كما قال أبو هريرة، فلما كان بعد دعا عمر ﷺ أبا هريرة ليستعمله فأبى أن يعمل له»[1].

٦-لو شهدت رعيته عدم قيامه بما هو مطلوب منه:

وقد كان عمر ﷺ حينما يقدم عليه وفد قوم يستفسر منهم عن واليهم فإن وجد فيه خصلة غير مرضية عزله، فعن الأسود بن يزيد، قال: «كان الوفد إذا قدموا على عمر ﷺ سألهم عن أميرهم، فيقولون خيراً، فيقول: هل يعود مرضاكم؟ فيقولون: نعم، فيقول: هل يعود العبد؟ فيقولون: نعم، فيقول: كيف صنيعه بالضعيف؟ هل يجلس على بابه؟ فإن قالوا الخصلة منها: لا، عزله»[2].

---

(١) تاريخ الإسلام للذهبي ٤/ ١٨٥.

(٢) تاريخ ابن جرير الطبري ٤/ ٢٢٦.

٧-إذا اشتكاه رعيته ولو لم تكن الشكوى صحيحة:

وقد لا يكون قرار العزل بسبب خطأ الشخص المعزول وإنما بسبب موقف من هم تحت ولاية المعزول فقد يقوم بعض الناس بشكوى أميرهم بالباطل فلا يكون الموقف السليم-من خلال السياسة الحكيمة والإدارة الرشيدة-الضغط على الرعية وإلزامهم بإمرة من يشتكونه ولو كانت شكواهم باطلة، ويكون المسلك المناسب لحصول الاستقرار هو عزل الوالي مع تبرئته مما اشتكاه فيه رعيته كما فعل عمر ﷺ عندما اشتكى أهل الكوفة أميرهم سعد بن أبي وقاص ﷺ فقد عزله رغم يقينه بسلامة موقفه وقد بين تيقنه من سلامة موقف سعد عندما قال في تعيينه للستة الذين عهد إليهم في موته لاختيار خليفة من بينهم: «فإن أصابت الإمرة سعداً فهو ذاك، وإلا فليستعن به أيكم ما أمر، فإني لم أعزله عن عجز، ولا خيانة»[١]، ومن قبل ذلك عزل الرسول ﷺ العلاء بن الحضرمي عندما شكاه وفد البحرين[٢].

٨-وجود من هو أقوى على العمل من الوالي الموجود:

وقد لا يكون العزل بسبب الخطأ من المعزول ولا بسبب الشكوى من الرعية ولكن بسبب وجود من هو أقوى على العمل وأنفع للمسلمين منه فعندما عزل عمر ﷺ شرحبيل وولي معاوية بدلاً منه فقال له شرحبيل: «أعن سخطة عزلتني يا أمير المؤمنين؟ قال: لا، إنك لكما أحب، ولكني أريد رجلاً أقوى من رجل». وعند ابن أبي شيبة: «رأينا من هو أقوى منك فتحرجنا من الله أن نقرك وقد رأينا من هو أقوى منك»[٣]. لكن من حق المعزول في هذه الحالة أن يطالب بإعلان براءته ولذلك قال

(١) أخرجه البخاري رقم ٣٧٠٠.

(٢) انظر طبقات ابن سعد ٤/ ٢٦٦.

(٣) مصنف ابن أبي شيبة ٦/ ١٨٩.

شرحبيل لعمر: «نعم، فاعذرني في الناس لا تدركني هجنة، فقام في الناس، فقال: أيها الناس، إني والله ما عزلت شرحبيل عن سخطة، ولكني أردت رجلاً أقوى من رجل»[1]، ويظهر من تصرفات عمر ﷺ أن ذلك سنة له كلما وجد رجلًا خيرا من رجل أو أفضل منه عزل الأول وولى من هو خير وأفضل للمسلمين «كتب عمر بن الخطاب إلى العلاء بن الحضرمي وهو بالبحرين: أن سر إلى عتبة بن غزوان فقد وليتك عمله، واعلم أنك تقدم على رجل من المهاجرين الأولين الذين قد سبقت لهم من الله ورسوله الحسنى، لم أعزله أن لا يكون عفيفاً صليباً شديد البأس، ولكني ظننت أنك أغنى عن المسلمين في تلك الناحية منه، فاعرف له حقه»[2]، فمع اعترافه بقدر عتبة بن غزوان ﷺ ومنزلته في الدين وصلابته في الحق وشدته في القتال إلا أنه وجد العلاء أغنى عن المسلمين في تلك الناحية منه فعزله وولى العلاء بدلاً منه، ولعل السبب في سهولة العزل أن الولاية لم تكن عند الناس في ذلك الزمن مغنما يحرص الناس عليه بل كانت مغرماً وتكليفاً ومسئولية، ولم يكن عزل أمير وتولية من هو أقوى منه منهج عمر ﷺ وحده بل فعل ذلك غيره منهم علي بن أبي طالب عندما عين الأشتر بدلاً من محمد بن أبي بكر فعندما «اضطربت الفتنة بمصر على محمد بن أبي بكر، وبلغ ذلك علياً فبعث إلى الأشتر من مكان عمله بالجزيرة وهو نصيبين فبعثه على مصر وقال: ليس لها غيرك... وكان محمد بن أبي بكر لما بلغته ولاية الأشتر شق عليه فكتب علي يعتذر إليه وأنه لم يوله لسوء رأي في محمد وإنما هو لما كان يظن فيه من الشدة»[3].

---

(١) تاريخ الطبري ٤/ ٦٥ .

(٢) المنتظم في تاريخ الأمم ٤/ ٢٤٢.

(٣) تاريخ بن خلدون ٢/ ٦٤١.

٩-لو كانت قدراته العقلية عالية لا تطيقها الرعية:

وقد يعزل العامل لا لتقصير منه ولا لشيء مما تقدم بل لأن قدراته العقلية تفوق رعيته بمراحل مما قد يرهق معه الرعية «وقد أمر عمر بن الخطاب ﷺ أبا موسى الأشعري أن يعزل زياداً عن ولايته، فقال زياد: أعن موجدة أو جناية يا أمير المؤمنين؟ قال: لا عن واحدة منهما، ولكن كرهت أن أحمل على الناس فضل عقلك»[1].

وليس يمتنع إعادة المعزول بعد ذلك لمنصبه أو توليته أمراً آخر إذا كان قرار العزل قد أحدث الأثر المرتجى منه، ولعل ذلك هو ما دعا عمر لإعادة العلاء لمنصبه مرة أخرى.

١٠-العزل لا يكون على الفور: لكن عزل المخطئ أو من لا ترضى بعض سيرته لا يلزم منه أن يكون ذلك على الفور ولكن يراعى في ذلك المصلحة فربما يكون المعزول مستندا لعصبة تغضب لعزله فيعرقلون العمل ويسعون في إفساده، وقد لا يكون البديل جاهزاً أو قادراً على استلام العمل وغير ذلك من الأمور.

وعند انتهاء ولاية الوالي بموت أو نحوه فلا ينبغي لمن يأتي بعده أن يبادر بعزل عماله حتى لو كان لا يرضى بعض سيرتهم بل عليه أن ينتظر وقتاً حتى تستقر الأمور ويستمكن في ولايته ثم يفعل بعد ذلك ما يرى فيه المصلحة من العزل أو الإبقاء، ولدينا في ذلك سابقتان زمن الخلافة الراشدة:

الأولى: من تصرف الخليفة الراشد عمر بن الخطاب حيث أوصى الخليفة بعده

(١) سراج الملوك ١/ ٦٨.

أن يقر عماله في ولاياتهم سنة فقد أخرج أحمد في مسنده عن الشعبي، قال: كتب عمر في وصيته: « أن لا يقر لي عامل أكثر من سنة، وأقروا الأشعري يعني أبا موسى أربع سنين»[1]. أخرج الواقدي بسنده: «أن عمر بن الخطاب أوصى أن تقر عماله سنة. فأقرهم عثمان سنة»[2]. وقال ابن جرير: « وأما الواقدي فإنه ذكر أن أسامة بن زيد بن أسلم حدثه، عن أبيه، أن عمر أوصى أن يقر عماله سنة، فلما ولي عثمان أقر المغيرة بن شعبة على الكوفة سنة، ثم عزله، واستعمل سعد بن أبي وقاص ثم عزله»[3]، وقال ابن الجوزي: « إن عمر كان قد أوصى أن يقر عماله سنة، فلما ولي عثمان أقرهم، وأقر المغيرة بن شعبة على الكوفة سنة، ثم عزله، واستعمل سعد بن أبي وقاص، فعمل عليها سعد سنة وبعض أخرى، وأقر أبا موسى سنوات»[4].

والثانية: من تصرف الخليفة الراشد علي بن أبي طالب فقد عزل كثيراً من ولاة عثمان ﵁ بعدما بويع له ولم ينتظر بهم وقتاً، ولو نظرنا في قضية عزل علي رضي الله عنه لبعض ولاة عثمان لما صار الأمر إليه وما ترتب على ذلك تبين ما أوردته من أن العزل لمن يراد عزله لا ينبغي أن يكون على الفور بل ينبغي مراعاة الأحوال والقدرة على التنفيذ من غير تبعات، وقد خالف علياً ﵁ في العزل الفوري ثلاثة: المغيرة بن شعبة وابن عم علي عبد الله بن عباس ﵄ والحسن ابن علي ﵄: «قال ابن عباس: أتيت علياً بعد قتل عثمان عند عودي من مكة فوجدت المغيرة بن شعبة مستخلياً به، فخرج من عنده، فقلت له: ما قال لك هذا؟ فقال: قال لي قبل مرته هذه: إن لك

(١) المسند رقم ١٩٤٩٠.

(٢) الطبقات الكبرى ٣/ ٢٧٤.

(٣) تاريخ ابن جرير ٤/ ٢٤٤.

(٤) المنتظم في تاريخ الملوك والأمم ٤/ ٤٣٤.

حق الطاعة والنصيحة، وأنت بقية الناس، وإن الرأي اليوم تحرز به ما في غد، وإن الضياع اليوم يضيع به ما في غد، أقرر معاوية وابن عامر وعمال عثمان على أعمالهم حتى تأتيك بيعتهم ويسكن الناس، ثم اعزل من شئت، فأبيت عليه ذلك وقلت: لا أداهن في ديني ولا أعطي الدنية في أمري. قال: فإن كنت أبيت علي فانزع من شئت واترك معاوية، فإن في معاوية جرأة، وهو في أهل الشام يستمع منه، ولك حجة في إثباته، كان عمر بن الخطاب قد ولاه الشام. فقلت: لا والله لا أستعمل معاوية يومين! ثم انصرف من عندي وأنا أعرف فيه أنه يود أني مخطئ، ثم عاد إلي الآن فقال: إني أشرت عليك أول مرة بالذي أشرت وخالفتني فيه، ثم رأيت بعد ذلك أن تصنع الذي رأيت فتعزلهم وتستعين بمن تثق به، فقد كفى الله وهم أهون شوكة مما كان. قال ابن عباس: فقلت لعلي: أما المرة الأولى فقد نصحك، وأما المرة الثانية فقد غشك. قال: ولم نصحني؟ قلت: لأن معاوية وأصحابه أهل دنيا فمتى تثبتهم لا يبالوا من ولي هذا الأمر، ومتى تعزلهم يقولوا: أخذ هذا الأمر بغير شورى وهو قتل صاحبنا، ويؤلبون عليك، فتنتقض عليك الشام وأهل العراق، مع أني لا آمن طلحة والزبير أن يكرا عليك، وأنا أشير عليك أن تثبت معاوية، فإن بايع لك فعلي أن أقلعه من منزله، وقال علي: والله لا أعطيه إلا السيف! ثم تمثل:

وما ميتة إن متها غير عاجز بعار إذا ما غالت النفس غولها

فقلت: يا أمير المؤمنين أنت رجل شجاع لست صاحب رأي في الحرب، أما سمعت رسول الله - ﷺ - يقول: «الحرب خدعة؟» فقال: بلى: فقلت: أما والله لئن أطعتني لأصدرنهم بعد ورد، ولأتركنهم ينظرون في دبر الأمور لا يعرفون ما كان

وجهها في غير نقصان عليك ولا إثم لك. فقال: يا ابن عباس لست من هناتك ولا من هنات معاوية في شيء. قال ابن عباس: فقلت له: أطعني والحق بمالك بينبع وأغلق بابك عليك، فإن العرب تجول جولة وتضطرب ولا تجد غيرك، فإنك والله لئن نهضت مع هؤلاء اليوم ليحملنك الناس دم عثمان غداً. فأبى علي فقال: تشير علي وأرى فإذا عصيتك فأطعني. قال: فقلت: أفعل، إن أيسر ما لك عندي الطاعة. فقال له علي: تسير إلى الشام فقد وليتكها. فقال ابن عباس: ما هذا برأي، معاوية رجل من بني أمية، وهو ابن عم عثمان وعامله ولست آمن أن يضرب عنقي بعثمان، وإن أدنى ما هو صانع أن يحبسني فيتحكم علي لقرابتي منك، وإن كل ما حمل عليك حمل علي، ولكن اكتب إلى معاوية فمنه وعده. فقال: لا والله، لا كان هذا أبداً!

وكان المغيرة يقول: نصحته فلما لم يقبل غششته. وخرج فلحق بمكة»[1]، وقد تبين من ذلك رأي ابن عباس والمغيرة وقال ابن خلدون في بيان رأي المغيرة: «وهذا علي أشار عليه المغيرة لأول ولايته باستبقاء الزبير ومعاوية وطلحة على أعمالهم حتى يجتمع الناس على بيعته وتتفق الكلمة وله بعد ذلك ما شاء من أمره، وكان ذلك من سياسة الملك فأبى فراراً من الغش الذي ينافيه الإسلام وغدا عليه المغيرة من الغداة فقال: «لقد أشرت عليك بالأمس بما أشرت ثم عدت إلى نظري فعلمت أنه ليس من الحق والنصيحة وأن الحق فيما رأيته أنت». فقال علي: «لا والله بل أعلم أنك نصحتني بالأمس وغششتني اليوم ولكن منعني مما أشرت به زائد الحق»[2]، وأما رأي الحسن فيظهر من تصويبه لما نصح به المغيرة بن شعبة قال ابن عبد البر: «لما قتل عُثْمان وبايع

(١) الكامل في التاريخ ٢/ ٥٥٩-٥٦٠.

(٢) تاريخ ابن خلدون ١/ ٢٦٠.

الناس عليًا دخل عَلَيْهِ الْمُغِيرَة بْن شعبة فَقَالَ: يَا أمير المؤمنين، إن لك عندي نصيحة قَالَ: وما هي؟ قَالَ: إن أردت أن يستقيم لك الأمر فاستعمل طلحة بْن عبيد الله عَلَى الكوفة، والزبير بْن العوام عَلَى البصرة، وابعث معاوية بعهده عَلَى الشام حَتَّى تلزمه طاعتك، فإذا استقرت لك الخلافة فأدرها كيف شئت برأيك. قَالَ علي: أما طلحة والزبير فسأرى رأيي فيهما، وأما معاوية فلا والله لا أراني الله مستعملًا له، ولا مستعينًا به، مَا دام عَلَى حاله، ولكني أدعوه إِلَى الدخول فِيمَا دخل فيه المسلمون، فإن أبي حاكمته إِلَى الله ، وانصرف عنه الْمُغِيرَة مغضبًا لما لم يقبل عنه نصيحته. فلما كَانَ الغد أتاه فَقَالَ: يَا أمير المؤمنين، نظرت فِيمَا قلت بالأمس وما جاوبتني به، فرأيت أنك وفقت للخير، فاطلب الحق. ثم خرج عنه، فلقيه الحسن وَهُوَ خارج، فَقَالَ لأبيه: مَا قَالَ لك هَذَا الأعور؟ قَالَ: أتاني أمس بكذا وأتاني اليوم بكذا: قَالَ: نصح لك والله أمس، وخدعك اليوم. فَقَالَ له علي: إن أقررت معاوية عَلَى مَا فِي يده كنت متخذ المضلين عضداً»[1]، فقد صوب الحسن نصيحة المغيرة مما يدل على موافقته عليها، وكل ما تقدم يدل على أنه لا يتوجب العزل الفوري لمن استحق العزل وإنما ينظر في الواقع ومعرفة مدى مناسبته لهذا الإجراء فلا يكفي أن يكون التصرف مشروعاً حتى ينضم له إمكانية تحقيقه.

١١-عندما يعمد الوالي إلى هتك ما ستره الله تعالى من جنده فينبغي أن يعزل، فإن هتك ستر ما ستره الله له عواقب وخيمة منها على سبيل المثال:

أ-تجرئة العاصي على معاودة المعصية فإن الانسان يحاول أن يستتر متى ما كان

---

(١) الاستيعاب في معرفة الأصحاب ٤/ ١٤٤٧ ومراده بالأعور المغيرة بن شعبة.

مستوراً فإذا فضح وانكشف ستره لم يعد يهتم أو يبال بستر نفسه بل يحمله ذلك على المجاهرة بمعصيته

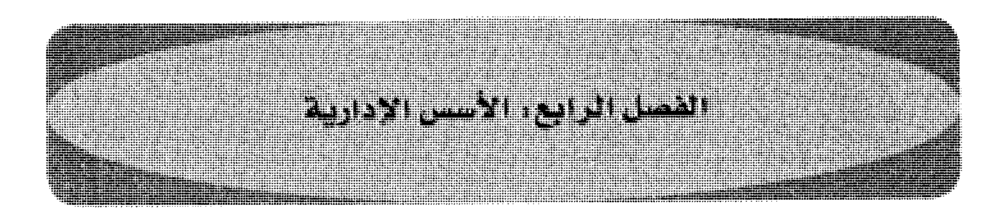
ب-كشف ستر الجندي أمام قائده يورثه الذلة والمهانة فلا يقدر على المواجهة بالنصيحة أو الإنكار لما يراه مجانباً للصواب.

ج-يعرضه لليأس من الإقلاع عن الذنب والتوبة منه.

ولعل هذه العواقب وغيرها هي ما دفعت عمر ﷺ لعزل شرحبيل بن السمط، فقد:«بعث عمر ﷺ شرحبيل بن السمط وكان ممن شهد اليرموك على جيش، فلما نزل بهم قال: عزمت عليكم لما أخبرتموني بكل ذنب أذنبتموه؟ فجعلوا يعترفون بذنوبهم، فبلغ ذلك عمر ﷺ فقال: «ما له لا أم له، يعمد إلى ستر ستره الله فيهتكه؟ والله لا يعمل لي عملا أبدا»[1]».

---

(١) أخبار المدينة لابن شبة ٣/ ٨١٨.



يشتمل هذا الفصل على أربعة مباحث:

١. **المبحث الأول: مجالات عمل الإدارة.**

٢. **المبحث الثاني: صلاحيات الإدارة.**

٣. **المبحث الثالث: وسائل الإدارة.**

٤. **المبحث الرابع: مستويات الإدارة.**

المبحث الأول: مجالات عمل الإدارة.

تدخل الإدارة بمفهومها الاصطلاحي المتقدم وآلياتها المحققة لأهدافها في كل عمل جماعياً كان أو فردياً، لكن لزوم الإدارة للعمل الجماعي أوضح ففي العمل الفردي يحتاج المرء إلى أن يدير أمر نفسه، أما في العمل الجماعي فيحتاج المدير إلى أن يدير أو يدبر أو يسوس أمر فريق عمل بكل تشعباته وتشابكاته، وكلما كان الأمر أكثر أهمية من غيره كانت الإدارة له ألزم وبه أقوم ولتحقيق الأهداف أحوج، ومن ثم يمكن تقسيم الإدارة إلى فروع تشمل كل نشاط العمل الإنساني: الإدارة الدعوية الإدارة العلمية، والإدارة السياسية، والإدارة المالية أو الاقتصادية، والإدارة العسكرية، والإدارة الإنتاجية، والإدارة السكانية، والإدارة الصحية وهكذا، فكل هذه المجالات تدخل فيها الإدارة ولا يتحقق من هذه المجالات الغايات المرتبطة

بها إلا من خلال إدارة نشيطة تعرف ما لها وما عليها ولديها رغبة حقيقية في تحقيق أهدافها.

المبحث الثاني: صلاحيات الإدارة:

على الإدارة واجبات يجب عليها القيام بها ولها أهداف تعمل على تحقيقها، ومن ثم فلها صلاحيات ينبغي أن تتمتع بها حتى تقدر على القيام بواجباتها وتحقيق أهدافها على النحو المأمول، **فمن صلاحيات الإدارة:**

١. النظر في الخطط المعدة سلفا وتقويمها وإدخال التعديلات اللازمة عليها.

٢. وضع النظام الداخلي الذي تسير عليه الإدارة لتحقيق أهدافها والقيام بواجباتها، والنظر في تعديله كلما احتيج إلى ذلك.

٣. النظر في تحقق الشروط المطلوبة في عضو الإدارة، ومتى يفقد العضو عضوية هذه الإدارة.

٤. الاجتهاد في استحداث نماذج إدارية لقيادة العمل وتطوير ما هو موجود منها.

٥. وضع الضوابط واللوائح التي يتم من خلالها تقدير الحوافز والمكافآت للمجيدين، والعقوبات للمقصرين.

أي أن الإدارة تتمتع بأنواع من السلطة كالسلطة التنظيمية التي تعطيها الحق في إيجاد هياكل العمل والتنسيق بينها، وكالسلطة التقديرية التي تخولها الاجتهاد فيما

يعترضها فتجتهد في إيجاد الوسائل والأساليب التي تواجه بها ما يستجد من الأمور.

والقدرة على مواجهة ما يستجد من الأمور مقياس لكفاءة الإدارة، قال عمر بن الخطاب ﷺ موجهاً حديثه لرسوله محمد بن مسلمة الذي كان يقوم بدور رئيس التفتيش الإداري: «إن أكمل الرجال رأيا من إذا لم يكن عنده عهد من صاحبه عمل بالحزم، أو قال به، ولم ينكل»[1]، فعمر ﷺ يرشد مفتشه الإداري للاجتهاد أو السلطة التقديرية فيما لم يكن عنده عهد فيه، ويعد من يقوم بذلك من أكمل الرجال رأياً.

المبحث الثالث: وسائل الإدارة:

تتبع الإدارة وسائل متعددة تهدف من ورائها إلى أن تكون معينة في قيام الإدارة بواجباتها وتحقيق أهدافها، فمن تلك الوسائل:

١. إعداد الدراسات والأبحاث.

٢. اللقاءات والاجتماعات لتبادل الخبرات ومناقشة الاقتراحات.

٣. الزيارات على رأس العمل وعدم الاكتفاء بالإدارة المكتبية.

٤. الدورات التدريبية لأعضاء الإدارة.

المبحث الرابع: مستويات الإدارة:

إدارة الدولة لها عدة مستويات عدة من حيث العموم أو العلو على ما سواها:

١-**المستوى الأول**: وهو أعلى وأعم مستوى وهو مكون من الخليفة أو رئيس

(١) تاريخ الطبري ٤/ ٤٧.

أو أمير الدولة والوزراء الذين يستعين بهم أو ينيبهم في اختصاصاته وصلاحياته، وتشمل سلطاته نطاق الدولة كلها ويمكن أن يطلق عليها الإدارة العليا.

٢-**المستوى الثاني**: وهو دون المستوى الأول وتابع له، وهو مستوى ولاة الأقاليم والمعاونين الذين يستعين بهم كل وال أو ينيبهم في اختصاصاته وسلطاتهم لا تتجاوز حدود الإقليم، وهو من حيث الهيكلة مشابه للمستوى الأول لكنه يقصر عنه في البعد الجغرافي حيث يكون قاصراً على حدود الإقليم كما يقصر في البعد الموضوعي حيث يكون مقصوراً على مجال من مجالات الإدارة، ويمكن أن يطلق عليه الإدارة العامة التي هي الحكومة.

٣-**المستوى الثالث**: وهو دون المستوى الثاني وهو مستوى إدارة عمل ما على مستوى المدينة كإدارة شرطة المدينة أو قضائها أو خراجها ويمكن أن يطلق عليه الإدارة الجزئية أو الفرعية.

الباب الثاني :

من مؤلفات علماء المسلمين السابقين في الإدارة

لم تستخدم الإدارة في مؤلفات قدامى العلماء للدلالة على ما تستخدم فيه أيامنا هذه، وهذا لا يعني أن العلماء لم يكن لديهم علم أو معرفة بما يدخل تحت ما نسميه اليوم إدارة، أو أن القائمين على قيادة البلاد الإسلامية لم يكن لهم علم بالإدارة كيف ذلك وهم قد حققوا طفرات عظيمة في نواحٍ مختلفة بل في أكثر النواحي المتعلقة بالدولة، والحقيقة المستقاة من تاريخ الأمم أنه حيثما وجدت المجتمعات الإنسانية أو الدول فلا بد من وجود الإدارة-سواء سميت بذلك أو سميت بغيره-وكلما تقدمت الدول وتمكنت من تحقيق أهدافها وتطوير إمكانياتها دل ذلك على وجود إدارة تتمتع بكل صفات الجودة.

لكن العلماء وإن لم يستخدموا مصطلح الإدارة استخدموا تعبيراً آخر في كلامهم يكاد يكون مكافئاً لمصطلح الإدارة في كلامنا وهو تعبير سياسة الملك أو الملوك[1]، فكان المراد بذلك وفق ما يظهر من كلامهم ما يراد بالإدارة الآن.

ولعلماء المسلمين وأمرائهم مؤلفات تعد من المؤلفات الإدارية وقد ظهر بعض منها مبكراً جداً في دولة الراشدين، وقد اتخذت هذه المؤلفات ثلاث صور:

١-رسالة قصيرة أو عهد يعطيه الأمير لعامله عندما يرسله لولاية بلد ما يضمنه فيه ما ينبغي عليه فعله في إدارة ذلك البلد وهي تمثل الإدارة اليومية التفصيلية أي الإدارة الفرعية أو الجزئية التي ينبغي عليه القيام بها، وإعطاء هذه الرسالة أو العهد أو الوصايا من الأمير لعامله يتعد من الإدارة العامة التي يقوم بها الأمير لتدبير الأمور في ولايته، ومن أمثلة ذلك عهد الخليفة الراشد علي بن أبي طالب ﷺ لعامله على مصر

(١) من ذلك كتاب تسهيل النظر وتعجيل الظفر في سياسة الملك للماوردي، ومنه درر السلوك في سياسة الملوك للماوردي أيضاً، والمنهج المسلوك في سياسة الملوك للشيزري.

مالك الأشتر النخعي وغيره مما سنورده إن شاء الله كاملاً.

٢-كتاب يقوم على تأليفه عالم من علماء المسلمين يضمنه كيفية إدارة مكون من مكونات الدولة أو كيفية إدارة مكونات الدولة كلها أي الإدارة العامة، ومن أمثلة ذلك كتاب تسهيل النظر وتعجيل الظفر في أخلاق الملك للماوردي كما سنعرض له في هذه الدراسة إن شاء الله.

٣-كتاب يقوم على تأليفه عالم من علماء المسلمين يتضمن الهيكل العام لشكل الدولة وبيان ولاياتها المتعددة مع ذكر الأحكام المتعلقة بكل ولاية أي الإدارة العليا، ومن أمثلة ذلك كتاب الأحكام السلطانية لأبي الحسن الماوردي وكذلك سميه الأحكام السلطانية لأبي يعلى الحنبلي، والمكتابان متوافقان في كثير مما جاء بهما مما يقطع أن أحدهما اقتبس كثيراً من الآخر أو أن كليهما اقتبسا من كتاب واحد لم يصل إلينا.

والكتاب ينظر إليه على أنه كتاب إدارة من حيث بيان الهيكل العام لولايات الدولة وتقسيمها، كما يعد كتاب أحكام سلطانية من حيث النظر إلى ما ورد فيه من أحكام متعلقة بكل ولاية، وسوف نعالج هذا الباب في ثلاثة فصول:

الفصل الأول: وصايا الأمراء وتعليماتهم الإدارية لعمالهم.

الفصل الثاني: مؤلفات بعض علماء المسلمين في كيفية إدارة مكونات الدولة.

الفصل الثالث: مؤلفات في الهيكل العام لشكل الدولة وبيان ولاياتها المتعددة.

الفصل الأول: وصايا الأمراء وتعليماتهم الإدارية لعمالهم

١. وصية أبي بكر الصديق ﷺ ليزيد بن أبي سفيان عندما ولاه:

قلت: وسوف أقسم هذه الوصية إلى فقرات مرقمة وأضع لكل فقرة عنواناً من عندي يعبر عنها إجمالاً ويوضح الفكر الإداري عند أبي بكر ﷺ «قال أبو بكر ليزيد:

١-[اختبار الولاة ومجازاتهم بحسب الاختبار]:

«إني قد وليتك لأبلوك وأجربك وأخرجك، فإن أحسنت رددتك إلى عملك وزدتك، وإن أسأت عزلتك».

وفي هذا إشعار له بأنه تحت الاختبار مما يحرضه على الإجادة والإحسان حتى ينال ما وعده به.

٢-[الأمر بتقوى الله ومراقبته]:

«فعليك بتقوى الله فإنه يرى من باطنك مثل الذي من ظاهرك، وإن أولى الناس بالله أشدهم تولياً له، وأقرب الناس من الله أشدهم تقرباً إليه بعمله».

فبالتقوى يفعل المرء ما أمر به ويجتنب ما نهي عنه وفي هذا طريق الفلاح والنجاح.

٣-[التحذير من أخلاق الجاهلية]

«وقد وليتك عمل خالد، فإياك وعبية الجاهلية، فإن الله يبغضها ويبغض أهلها».

وعبية الجاهلية: فخر الجاهليـة وكبرها ونخوتها، والكبر خلق مرذول وصاحبه مخذول غير منصور فلذلك ينبغي على الوالي أو المدير الحذر منه أشد الحذر.

٤-[التعامل الحسن مع الجند]:

«وإذا قدمت على جندك فأحسـن صحبتهم، وابدأهم بالخير وعدهم إياه، وإذا وعظتهم فأوجز؛ فإن كثير الكلام ينسي بعضه بعضاً».

الجند هم صمام الأمان بهم تستقر الأوضاع ويحفـظ الأمن في الداخل والخارج وبهم يجاهد العدو دفعاً وطلباً ولا يسـتخرج أفضل ما عند الجند إلا بحسـن التعامل معهم.

٥-[إصلاح النفس والحفاظ على الصلوات]:

«وأصلـح نفسـك يصلح لك النـاس، وصل الصلوات لأوقاتهـا بإتمام ركوعها وسجودها والتخشع فيها».

لا ينبغـي لمـن تولى أمراً أن يشـغله تدبير ذلـك الأمر عن العناية بنفسـه وأداء ما افترض الله عليه، فإن إصلاح الوالي لنفسـه من أسـباب صلاح الرعية وائتلافهم على أميرهم.

٦-[الحذر في التعامل مع رسل العدو]:

«وإذا قدم عليك رسل عدوك فأكرمهم، وأقلل لبثهم حتى يخرجوا من عسكرك وهم جاهلون به، ولا ترينهم فيروا خللك ويعلموا علمك، وأنزلهم في ثروة عسكرك،

وامنع من قبلك من محادثتهم، وكن أنت المتولي لكلامهم».

مما يقوم به رسل العدو التجسس على المسلمين وقد يكون الرسول قد تلقى تعليمات وتدريبات في كيفية التجسس لذا لزم أن يسد على رسل العدو كل المنافذ التي يتمكنون من خلالها معرفة أحوال المسلمين وعددهم وعدتهم.

٧-[صدق المستشار في البيانات]:

«ولا تجعل سرك لعلانيتك فيخلط أمرك، وإذا استشرت فاصدق الحديث تصدق المشورة، ولا تخزن عن المشير خبرك فتؤتى من قبل نفسك».

المستشار معين برأيه فيما يراد استشارته فيه ولا بد في الصدق فيما يُخبر به المستشار حتى تكون مشورته مناسبة لواقع الحال، وإذا لم تقدم للمستشار البيانات الصادقة والدقيقة فإن المشورة المترتبة على ذلك قد تأتي بنتائج عكسية وحينئذ يكون المستشير قد أعان على نفسه وأتي من قبلها.

٨-[رقابة العسكر]:

«واسمر بالليل في أصحابك تأتك الأخبار وتنكشف عندك الأستار، وأكثر حرسك وبددهم في عسكرك، وأكثر مفاجأتهم في محارسهم بغير علم منهم بك، فمن وجدته غفل عن محرسه فأحسن أدبه وعاقبه في غير إفراط، وأعقب بينهم بالليل، واجعل النوبة الأولى أطول من الأخيرة؛ فإنها أيسرهما لقربها من النهار».

المقصر فيما وجب عليه لا بد من تأديبه وعقوبته حتى لا يجترأ البقية على التقصير، لكن لا ينبغي أن يكون هناك إفراط في العقوبة ومجاوزتها حد التأديب.

٩-[العدل في العقوبة]:

«ولا تخف من عقوبة المستحق، ولا تلجن فيها، ولا تسرع إليها، ولا تخذها مدفعا».

١٠-[اليقظة من غير تجسس]:

«ولا تغفل عن أهل عسكرك فتفسده، ولا تجسس عليهم فتفضحهم، ولا تكشف الناس عن أسرارهم، واكتف بعلانيتهم».

الغفلة عن العسكر مفسد لهم لكن اليقظة لفعالهم ومتابعتهم لا ينبغي أن تتجاوز المشروع حتى تنتقل إلى التجسس فالتجسس يفضي إلى كشف أسرار الناس وفضيحتهم وإنما يكفيه في ذلك ما يعلنه الناس ويظهرونه.

١١-[صفات من يجالس]:

«ولا تجالس العباثين، وجالس أهل الصدق والوفاء».

لا يصلح للوالي أن يجعل اللاعبين أو المستهزئين من جلسائه فالمرء على دين خليله، بل لا يتخذ جلساء وأخلاء غير أهل الصدق الذين يصدقونه ولا يكذبون عنده وأهل الوفاء الذين يقفون بجانبه ولا يتخلون عنه وقت الشدائد والأزمات.

١٢-[الشجاعة في اللقاء واجتناب الغلول]:

«واصدق اللقاء، ولا تجبن فيجبن الناس، واجتنب الغلول فإنه يقرب الفقر ويدفع النصر».

من الصفات الذميمة التي تزري بصاحبها الجبن عن ملاقاة العداء والغلول أي السرقة من الغنيمة وهذا الخلق الذميم أشد ما يكون ذماً عندما يكون في الأمير وهذا لا يغني صاحبه بل يقرب الفقر ويدفع النصر.

١٣-[ترك مقاتلة الرهبان]:

وستجدون أقواماً حبسوا أنفسهم في الصوامع فدعهم وما حبسوا أنفسهم له».

مراعاة أحوال الناس فلا يعامل جميعهم معاملة واحدة بل من جنب نفسه محاربة المسلمين وحبس نفسه لعبادته-وإن كانت فاسدة-فينبغي تركه لما حبس نفسه له ولا يقاتل فنحن مأمورون بمقاتلة من يقاتلنا لا بمقاتلة من يترك قتالنا.

وقد علق ابن الجزري على هذه الوصية بقوله: «وهذه من أحسن الوصايا وأكثرها نفعاً لولاة الأمر»[1].

٢. رسالة علي بن أبي طالب ﷺ لمالك الأشتر النخعي عامله على مصر:

قال النويري عندما أورد هذا العهد: «ولم أر فيما طالعته من هذا المعنى أجمع للوصايا ولا أشمل من عهدٍ كتبه عليّ بن أبي طالب ﷺ إلى مالك بن الحارث الأشتر حين ولاّه مصر، فأحببت أن أورده على طوله وآتي على جملته وتفصيله؛ لأن مثل هذا العهد لا يهمل، وسبيل فضله لا يجهل»، قلت: وسوف أقسم هذا العهد إلى فقرات مرقمة وأضع لكل فقرة عنوانا من عندي يعبر عنها إجمالاً يوضح الفكر الإداري عند

(١) الكامل في التاريخ لأبي الحسن علي ابن الجزري ٢/ ٢٤٩-٢٥٠.

أمير المؤمنين علي بن أبي طالب ﷺ: « قال علي ﷺ لعامله مالك الأشتر النخعي:

١-[تحديد المهام التكليفية]:

«هذا ما أمر به عبد الله عليّ أمير المؤمنين إلى مالك بن الحارث الأشتر في عهده إليه حين ولاّه مصر: جباية خراجها، وجهاد عدوها، واستصلاح أهلها، وعمارة بلادها».

٢-[بيان ما به يحصل التوفيق والتسديد]:

«أمره بتقوى الله وإيثار طاعته واتباع ما أمره به في كتابه من فرائضه وسننه التي لا يسعد أحد إلا باتباعها، ولا يشقى إلا بالعدول عنها؛ وأن ينصر الله تعالى بيده وقلبه ولسانه، فإنه جلّ اسمه قد تكفل بنصر من نصره وإعزاز من أعزه؛ وأمره أن يكسر نفسه عند الشهوات ويزعها عند الجمحات، فإن النفس لأمارةٌ بالسوء».

٣-[بيان طبيعة المنطقة الإدارية]:

«ثم اعلم يا مالك أني قد وجهتك إلى بلاد قد جرت عليها دول من قبلك من عدل وجور، وأن الناس ينظرون من أمورك في مثل ما كنت تنظر فيه من أمر الولاة قبلك، ويقولون فيك ما كنت تقول فيهم».

٤-[بم يعرف حسن الإدارة]:

«وإنما يستدل على الصالحين بما يجري الله لهم على ألسن عباده. فليكن أحب الذخائر إليك ذخيرة العمل الصالح. فاملك هواك وشحّ بنفسك عما لا يحل لك؛

فإن الشح بالنفس الإنصاف منها فيما أحبت أو كرهت».

٥-[رحمة الرعية والعفو عن زلاتهم]:

«وأشعر قلبك الرحمة للرعية والمحبة لهم؛ والطف بهم، ولا تكونن عليهم سبعاً ضارياً تغتنم أكلهم ؛ فإنهم صنفان: إما أخٌ في الدين، وإما نظيرٌ لك في الخلق، يفرط منهم الزلل وتعرض لهم العلل ويؤتى على أيديهم في العمد والخطأ ؛ فأعطهم من صفحك وعفوك مثل الذي تحب أن يعطيك الله من عفوه وصفحه، فإنك فوقهم، ووالي الأمر عليك فوقك ؛ والله فوق من ولاّك ؛ وقد استكفاك أمرهم وابتلاك بهم، فلا تنصبن نفسك لحرب الله، فإنه لا قوة لك بنقمته، ولا غنى بك من عفوه ورحمته».

٦-[الحلم وترك المبادرة لمؤاخذة المخطئ]:

«ولا تندمنّ على عفو، ولا تبجحنّ بعقوبة، ولا تسرعنّ إلى بادرة وجدت منها مندوحة، ولا تقولنّ: مؤمّر آمر فأطاع، فإن ذلك إدغالٌ في القلب ومنهكةٌ للدين وتقرب من الغير».

٧- [التواضع والبعد عن التعالي والغرور]:

«فإذا أحدث لك ما أنت فيه من سلطانك أبّهةً أو مخيلةً، فانظر إلى عظم ملك الله تعالى فوقك وقدرته منك على ما لا تقدر عليه من نفسك، فإن ذلك يطامن إليك من طماحك، ويكفّ عنك من غربك ويفيء إليك بما عزب عنك من عقلك، وإياك ومساماة الله في عظمته والتشبه به في جبروته، فإن الله يذلّ كل جبّار ويهين كل مختال».

٨-[الانصاف من النفس وممن تحب]:

أنصف الله وأنصف الناس من نفسك ومن خاصة أهلك وممن لك فيه هوىً من رعيتك، فإنك إلاّ تفعل تظلم، ومن ظلم عباد الله كان خصمه دون عباده، ومن خاصمه الله أدحض حجته وكان لله حرباً حتى ينزع ويتوب».

٩-[الحذر من الظلم]:

«وليس شيء أدعى إلى تغيير نعمة الله وتعجيل نقمته من إقامةٍ على ظلم فإن الله سميعٌ دعوة المضطهدين وهو للظالمين بالمرصاد».

١٠-[الحرص على رضا الرعية]:

«وليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق وأعمّها في العدل وأجمعها لرضا الرعية، فإن سخط العامة يجحف برضا الخاصة، وإن سخط الخاصة يغتفر برضا العامة».

١١-[بيان منزلة العامة والعناية بهم]:

«وليس أحد من الرعية أثقل على الوالي مؤنةً في الرخاء، وأقل معونةً في البلاء، وأكره للإنصاف، وأسأل بالإلحاف، وأقلّ شكراً عند العطاء، وأبطأ عذراً عند المنع، وأضعف صبراً عند ملمات الدهر من أهل الخاصة، وإن عمود الدين وجماع المسلمين والعدة للأعداء العامة من الأمة؛ فليكن صغوك لهم وميلك معهم».

١٢ -[إبعاد من يتتبع عيوب الناس]:

«وليكن أبعد رعيتك منك وأشنؤهم عندك أطلبهم لعيوب الناس، فإن في الناس عيوباً الوالي أحقّ بسترها، فلا تكشفنّ عما غاب عنك منها، فإنما عليك تطهير ما ظهر لك، والله حكمٌ على ما غاب عنك منها، فاستر العورة ما استطعت يستر الله ما تحب ستره من عيبك، أطلق عن الناس عقدة كل حقد، واقطع عنهم سبب كل وتر، وتغاب عن كل ما لا يصلح لك».

١٣ -[التثبت مما يأتي به الوشاة]:

«ولا تعجلنّ إلى تصديق ساعٍ، فإن الساعي غاشّ وإن تشبه بالناصحين».

١٤ -[صفات من لا يشاور]

«ولا تدخلنّ في مشورتك بخيلاً فيعدل عن الفضل ويعدك الفقر، ولا جباناً فيضعفك عن الأمور، ولا حريصاً فيزين لك الشره بالجور؛ فإن البخل والجبن والحرص غرائز شتّى يجمعها سوء الظن بالله».

١٥ -[ترك الاستعانة بمن كان عوناً للظالمين]:

«واعلم أن شرّ وزرائك من كان للأشرار قبلك وزيراً ومن شركهم في الآثام، فلا يكوننّ لك بطانةً، فإنهم أعوان الأثمة وإخوان الظّلمة، وأنت واجد منهم خير الخلف ممن له مثل آرائهم ونفاذهم، وليس عليه مثل آصارهم وأوزارهم، ممن لم يعاون ظالماً على ظلمه ولا آثماً على إثمه، أولئك أخف عليك مؤنةً وأحسن لك معونة، وأحنى عليك عطفاً وأقلّ لغيرك إلفاً، فاتخذ أولئك خاصة لخلواتك وحفلاتك ثم ليكن

آثرهم عندك أقولهم للحق، وأقلّهم مساعدةً فيما يكون منك مما كره الله تعالى لأوليائه واقعاً من هواك حيث وقع».

١٦-[عدم قبول المدح والإطراء وتعويد الخاصة على ترك ذلك]:

«ثم رضهم على ألاّ يطروك ولا يبجحوك بباطل لم تفعله، فإن كثرة الإطراء تحدث الزهو وتدني إلى العزة».

١٧-[التفرقة بين المحسن والمسيء فلا تكون لهما المنزلة نفسها]:

«ولا يكونن المحسن والمسيء عندك بمنزلةٍ واحدةٍ، فإن في ذلك تزهيداً لأهل الإحسان في الإحسان، وتدريباً لأهل الإساءة على الإساءة، وألزم كلاًّ منهم ما ألزم نفسه».

١٨-[الإحسان إلى الرعية وحسن الظن بهم والتخفيف عنهم]:

«واعلم أنه ليس شيء أدعى إلى حسن ظنّ والٍ برعيته من إحسانه إليهم وتخفيف المؤنات عليهم وترك استكراهه إياهم على ما ليس له قبلهم، وليكن منك في ذلك أمر يجتمع لك به حسن الظن برعيتك، فإن حسن الظن يقطع عنك نصباً طويلاً وإن أحق من حسن ظنك به من حسن بلاؤك عنده، وإن أحق من ساء ظنك به لمن ساء بلاؤك عنده».

١٩-[إقرار الصالح من التصرفات السابقة وعدم تغييرها]:

«ولا تنقض سنة صالحة عمل بها صدور هذه الأمة واجتمعت بها الألفة وصلحت عليها الرعية، ولا تحدثن سنة تضر بشيء من ماضي تلك السنن، فيكون

الأجر لمن سنها، والوزر عليك بما نقضت منها».

٢٠-[تقريب أهل العلم والحكمة]:

«وأكثر مدارسة العلماء ومناقشة الحكماء في تثبيت ما صلح عليه أمر بلادك، وإقامة ما استقام به الناس قبلك».

٢١-[معرفة طبقات الناس وإنزال كل منها منزلته]:

«واعلم أن الرعية طبقاتٌ لا يصلح بعضها إلا ببعض، ولا غنى ببعضها عن بعض، فمنها جنود الله، ومنها كتّاب العامة والخاصة، ومنها قضاة العدل، ومنها عمال الإنصاف والرفق، ومنها أهل الجزية والخراج من أهل الذمة ومسلمة الناس، ومنها التجار وأهل الصناعات، ومنها الطبقة السفلى من ذوي الحاجة والمسكنة، وكلٌّ قد سمّى الله سهمه، ووضع على حدّه فريضته في كتابه وسنة نبيه (ﷺ) عهداً منه محفوظاً. فالجنود بإذن الله حصون الرعية وزين الولاة وعز الدين وسبل الأمن، وليس تقوم الرعية إلا بهم، ثم لا قوام للجنود إلا بما يخرج الله لهم من الخراج الذي يقوون به في جهاد عدوهم ويعتمدون عليه فيما يصلحهم ويكون من وراء حاجتهم، ثم لا قوام لهذين الصنفين إلا بالصنف الثالث من القضاة والعمال والكتاب لما يحكمون من المعاقد، ويجمعون من المنافع، ويؤتمنون عليه من خواص الأمور وعوامها، ولا قوام لهم جميعاً إلا بالتجار وذوي الصناعات فيما يجتمعون عليه من مرافقهم، ويقومون به في أسواقهم، ويكفونهم من الرفق بأيديهم ما لا يبلغه رفق غيرهم، ثم الطبقة السفلى من أهل الحاجة والمسكنة الذين يحق رفدهم ومعونتهم؛ وفي الله لكلٍّ سعة؛ ولكلٍّ على الوالي حقٌّ بقدر ما يصلحه».

٢٢-[المخرج من الإلزام بالاستعانة بالله ولزوم الحق]:

«وليس يخرج الوالي من حقيقة ما ألزمه الله من ذلك إلا بالاهتمام والاستعانة بالله وتوطين نفسه على لزوم الحق والصبر عليه فيما خف عليه أو ثقل».

٢٣-[صفات من يولى من الجند]:

«فولّ من جنودك أنصحهم في نفسك لله تعالى ولرسوله ولإمامك، وأنقاهم، جيباً، وأفضلهم حلماً، ممن يبطئ عن الغضب ويستريح إلى العذر ورفق بالضعفاء وينبو عن الأقوياء، وممن لا يثيره العنف ولا يقعد به الضعف ثم ألحق بذوي الأحساب وأهل البيوتات الصالحة والسوابق الحسنة أهل النجدة والشجاعة والسخاء والسماحة، فإنهم جماع الكرم وشعب العرف».

٢٤-[تفقد الأمور صغيرها وكبيرها]:

«ثم تفقد من أمورهم ما يتفقده الوالدان من ولدهما، ولا يتفاقمن في نفسك شيء قويتهم به؛ ولا تحقرنّ لطفاً تعاهدهم به وإن قلّ، فإنه داعيةٌ لهم إلى بذل النصيحة لك، وحسن الظن بك، ولا تدع تفقد لطيف أمورهم اتكالاً على جسيمها، فإن لليسير من لطفك موضعاً ينتفعون به، وللجسيم موقعاً لا يستغنون عنه».

٢٥-[استخلاص محبة الرعية بالعدل بينهم والعطف عليهم]:

«وليكن آثر رؤوس جندك عندك من واساهم في معونته وأفضل عليهم من جدته بما يسعهم ويسع من وراءهم من خلوف أهليهم حتى يكون همّهم همّاً واحداً في جهاد العدو، فإن عطفك عليهم يعطف عليك قلوبهم ؛ وإن أفضل قرة عين الولاة

استقامة العدل في البلاد وظهور مودة الرعية ؛ وإنه لا تظهر مودتهم إلا بسلامة صدرهم، ولا تصح نصيحتهم إلا بحيطتهم على ولاة أمورهم وقلة استثقال دولهم وترك استبطاء انقطاع مدتهم، فافسح في آمالهم وواصل في حسن الثناء عليهم وتعديد ما أبلى ذوو البلاء منهم، فإن كثرة الذكر لحسن فعالهم تهز الشجاع وتحرض الجبان إن شاء الله».

٢٦-[تقدير الناس حسب بلائهم لا بحسب شرفهم أو ضعتهم]:

«ثم اعرف لكل امرئ منهم ما أبلى، ولا تضمّن بلاء امرئ إلى غيره، ولا تقصرنّ به دون غاية بلائه، ولا يدعونك شرف امرئ إلى أن تعظم من بلائه ما كان صغيراً، ولا ضعة امرئ إلى أن تستصغر من بلائه ما كان عظيماً».

٢٧-[الرد إلى الله والرسول فيما يضلع من الخطوب]:

«واردد إلى الله ورسوله ما يضلعك من الخطوب ويشتبه عليك من الأمور ؛ فقد قال الله تعالى لقوم أحب إرشادهم: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡۖ فَإِن تَنَٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ ﴾ [النساء: ٥٩]؛ فالراد إلى الله هو الآخذ بمحكم كتابه، والراد إلى الرسول الآخذ بسنته الجامعة غير المتفرقة».

٢٨-[صفات من يستقضية الوالي]:

«ثم اختر للحكم بين الناس أفضل رعيتك في نفسك ممن لا تضيق به الأمور، ولا تمحكه[1] الخصوم، ولا يتمادى في الذلة، ولا يحصر من الفيء إلى الحق إذا عرفه،

(١) والمحك: التمادي في اللَّجاجَة عند المُساوَمة والغَضب ونحو ذلك. (لسان العرب).

ولا تشرف نفسه على طمع، ولا يكتفي بأدنى فهم دون أقصاه، أوقفهم في الشبهات، وآخذهم بالحجج، وأقلهم تبرماً بمراجعة الخصم، وأصبرهم على تكشف الأمور، وأصرمهم عند إيضاح الحكم، ممن لا يزدهيه إطراء، ولا يستميله إغراء؛ وأولئك قليل».

٢٩-[تعاهد القاضي وإكرامه]:

«ثم أكثر تعاهد قضائه؛ وافسح له في البذل ما يريح علته وتقل معه حاجته إلى الناس، وأعطه من المنزلة لديك ما لا يطمع فيه غيره من خاصتك، ليأمن بذلك اغتيال الرجال له عندك».

٣٠-[صفات من يستعملهم الوالي]:

«فانظر في ذلك نظراً بليغاً؛ فإن هذا الدين قد كان أسيراً في أيدي الأشرار يعمل فيه بالهوى وتطلب به الدنيا، ثم انظر في أمور عمالك فاستعملهم اختباراً ولا تولهم محاباة وأثرة، فإنهما جماعٌ من شعب الجور والخيانة، وتوخ منهم أهل التجربة والحياء من أهل البيوتات الصالحة والقدم في الإسلام المتقدمة، فإنهم أكرم أخلاقاً وأصح أعراضاً، وأقل في المطامع إسرافاً، وأبلغ في عواقب الأمور نظراً».

٣١-[كفاية العامل وإغناؤه]:

«ثم أسبغ عليهم الأرزاق، فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم، وغنىً لهم عن تناول ما تحت أيديهم، وحجةٌ عليهم إن خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك».

٣٢-[مراقبة العمال ومحاسبتهم]:

«ثم تفقد أعمالهم، وابعث العيون من أهل الصدق والوفاء عليهم، فإن تعاهدك في السر لأمورهم حدوةً لهم على استعمال الأمانة والرفق بالرعية وتحفظ من الأعوان، فإن أحدٌ منهم بسط يده إلى خيانة اجتمعت بها عليه عندك أخبار عيونك اكتفيت بذلك شاهداً، فبسطت عليه العقوبة في بدنه، وأخذته بما أصاب من عمله، ثم نصبته بمقام الذلة، ووسمته بالخيانة، وقلدته عار التهمة».

٣٣-[العناية بالأوضاع المالية]:

«وتفقد أمر الخراج بما يصلح أهله، فإن صلاحهم وصلاحه صلاح لمن سواهم، ولا صلاح لمن سواهم إلا بهم، لأن الناس كلهم عيالٌ على الخراج وأهله، وليكن نظرك في عمارة الأرض أبلغ من نظرك في استجلاب الخراج، لأن ذلك لا يدرك إلا بالعمارة؛ ومن طلب الخراج بغير عمارة أخرب البلاد وأهلك العباد ولم يستقم أمره إلا قليلاً».

٣٤-[التخفيف عن الرعية وأثر ذلك]:

«فإن شكوا ثقلاً أو علةً أو انقطاع شرب أو بالةٍ أو إحالة أرض اغتمرها غرق أو أجحف بها عطش، خففت عنهم بما ترجو أن يصلح به أمرهم؛ ولا يثقلنّ عليك شيء خففت به المؤنة عنهم، فإنه ذخرٌ يعودون به عليك في عمارة بلادك وتزيين ولايتك، مع استجلابك حسن ثنائهم، وتبجحك باستفاضة العدل فيهم، معتمداً فضل قوتهم بما ذخرت عندهم من إجمامك لهم والثقة منهم بما عودتهم من عدلك عليهم ورفقك

بهم فربما حدث من الأمور ما إذا عولت فيه عليهم من بعد، احتملوه طيبةً أنفسهم به، فإن العمران يحتمل ما حملته، وإنما يؤتى خراب الأرض من إعواز أهلها، وإنما يعوز أهلها لإشراف أنفس الولاة على الجمع وسوء ظنهم بالبقاء وقلة انتفاعهم بالعبر».

٣٥-[استعمال المخلصين]:

واستعمل من يحب أن يدخر حسن الثناء من الرعية والمثوبة من الله عز وجل والرضا من الإمام ثم انظر في حال الكتاب فولّ أمورك خيرهم».

٣٦-[أهمية استعمال الأمين في الرسائل والمكاتبات «البريد الرئاسي»]:

«واخصص رسائلك التي تدخل فيها مكايدك وأسرارك بأجمعهم لوجود صالح الأخلاق ممن لا تبطره الكرامة فيجترئ بها عليك في خلافٍ لك بحضرة ملأ، ولا تقصر به الغفلة عن إيراد مكاتبات عمالك عليك وإصدار جوابها على الصواب منها عنك، وفيما يأخذ لك ويعطى منك، ولا يضعف عقداً اعتقده لك، ولا يعجز عن إطلاق ما عقد عليك، ولا يجهل مبلغ قدر نفسه في الأمور، فإن الجاهل بقدر نفسه يكون بقدر غيره أجهل».

٣٧-[الانتقاء فيمن يعهد إليه بالعمل وعدم الاعتماد على الفراسة وحسن الظن]:

«ثم لا يكن اختيارك إياهم على فراستك واستنامتك وحسن الظن منك، فإن الرجال يتعرفون لفراسات الولاة بتصنعهم وحسن خدمتهم؛ وليس وراء ذلك من النصيحة والأمانة شيء؛ ولكن اختبرهم بما ولوا للصالحين قبلك، فاعمد لأحسنهم

كان في العامة أثراً، وأعرفهم بالأمانة وجهاً، فإن ذلك دليل على نصيحتك لله ولمن وليت أمره».

٣٨-[إيجاد قيادات لكل عمل]:

«واجعل لرأس كل أمر من أمورك رأساً منه لا يقهره كبيرها ولا يتشتت عليه كثيرها. ومهما كان في كتابك من عيبٍ فتغابيت عنه ألزمته».

٣٩-[الوصية بالتجار وأرباب الصناعات]:

«ثم استوص بالتجار وذوي الصناعات، وأوص بهم خيراً المقيم منهم والمضطرب بماله والمترفق ببدنه، فإنهم موادّ المنافع وأسباب المرافق وجلاّبها من المباعد والمطارح في برّك وبحرك وسهلك وجبلك وحيث لا يلتئم الناس لمواضعها ولا يجترئون عليها، فإنهم سلمٌ لا تخاف بائقته، وصلحٌ لا تخشى غائلته، وتفقد أمورهم بحضرتك وفي حواشي بلادك».

٤٠-[منع الاحتكار]:

«واعلم أن في كثير منهم ضيقاً فاحشاً وشحاً قبيحاً واحتكاراً للمنافع في المبايعات، وذلك باب مضرة للعامة، وعيبٍ على الولاة، فامنع من الاحتكار، فإن رسول الله (ﷺ) منع منه».

٤١-[ضبط الموازين والأسعار ومعاقبة من يخالف بالعدل]:

«وليكن البيع بيعاً سمحاً بموازين عدل وأسعار لا تجحف بالفريقين البائع

والمبتاع، فمن قارف حكرة بعد نهيك إياه فنكّل به وعاقبه من غير إسراف».

٤٢-[مراعاة الضعفاء والفقراء]:

«ثم الله الله في الطبقة السفلى من الذين لا حيلة لهم والمساكين المحتاجين وأهل البؤسى والزمنى، فإن في هذه الطبقة قانعاً ومعتراً، فاحفظ الله ما استحفظك فيهم، واجعل لهم قسماً من بيت مالك، وقسماً من غلاّت صوافي الإسلام في كل بلد، فإن للأقصى منهم مثل الذي للأدنى، وكلٌّ قد استرعيت حقه فلا يشغلنّك عنهم بطر فإنك لا تعذر بتضييعك التافه لأحكامك الكثير المهم، فلا تشخص همّك عنهم ولا تصعر خدّك لهم؛ وتفقد أمور من لا يصل إليك منهم ممن تقتحمه العيون وتحقره الرجال، ففرغ لأولئك ثقتك من أهل الخشية والتواضع، فليرفع إليك أمورهم ؛ ثم اعمل فيهم بالإعذار إلى الله سبحانه وتعالى في تأدية حقه إليه، وتعهد أهل اليتم وذوي الرّقة في السنّ ممن لا حيلة له ولا ينصب للمسألة نفسه. وذلك على الولاة ثقيل ؛ والحق كله ثقيل وقد يخففه الله على أقوام طلبوا العاقبة فصبروا أنفسهم ووثقوا بصدق موعود الله لهم».

٤٣-[مجالسة ذوي الحاجات بعيداً عن المراقبة]:

«واجعل لذوي الحاجات منك قسماً تفرغ لهم في شخصك وتجلس لهم فيه مجلساً عاماً فتتواضع فيه لله الذي خلقك وتبعد عنهم جندك وأعوانك من حراسك وشرطك حتى يكلمك متكلمهم غير متعتع فإني سمعت رسول الله (ﷺ) يقول في غير موطن: « لن تقدّس أمةٌ لا يؤخذ للضعيف فيها حقه من القوي غير متعتع. ثم احتمل الخرق منهم والعيّ، ونحّ عنك الضيق والأنف يبسط الله عليك بذلك

أكناف رحمته ويوجب لك ثواب طاعته، وأعط ما أعطيت هنيئاً، وامنع في إجمال وإعذار».

٤٤-[الأمور التي ينبغي مباشرتها ولا يجمل فيها التفويض]:

«ثم أمورٌ من أمورك لا بدّ لك من مباشرتها: منها إجابة عمالك بما لا يغني عنه كتابك، ومنها إصدار حاجات الناس عند ورودها عليك مما تحرج به صدور أعوانك. وامض لكل يوم عمله فإن لكل يوم ما فيه. واجعل لنفسك فيما بينك وبين الله أفضل تلك المواقيت وأجزل تلك الأقسام، وإن كانت كلها لله إذا صلحت فيها النية وسلمت منها الرعية».

٤٥-[لا يشغله القيام بحق الرعية عن أداء فرائض الله عليه]:

«وليكن في خاصة ما تخلص لله به دينك إقامة فرائضه التي هي له خاصة، فأعط الله من بدنك في ليلك ونهارك، ووفّ ما تقربت به إلى الله تعالى من ذلك كاملاً غير مثلوم ولا منقوص بالغاً من بدنك ما بلغ».

٤٦-[الرحمة بالضعيف وترك المشقة عليه]:

«وإذا قمت في صلاتك للناس فلا تكوننّ منفراً ولا مضيعاً، فإن في الناس من به العلة وله الحاجة ؛ وقد سألت رسول الله (ﷺ) حين وجهني إلى اليمن كيف أصلي بهم؟ فقال: « كصلاة أضعفهم وكن بالمؤمنين رحيماً».

٤٧ -[مخالطة الرعية وعدم الاحتجاب عنهم]:

«وأما بعد هذا فلا يطولنّ احتجابك عن رعيتك، فإن احتجاب الولاة عن الرعية شعبة من الضيق وقلة علم بالأمور والاحتجاب منهم يقطع عنهم علم ما احتجبوا دونه، فيصغر عندهم الكبير ويعظم الصغير ويقبح الحسن ويحسن القبيح ويشاب الحق بالباطل. وإنما الوالي بشر لا يعرف ما يوارى عنه الناس من الأمور؛ وليست على الحق سماتٌ تعرف بها ضروب الصدق من الكذب، وإنما أنت أحد رجلين: إما امرؤ سخت نفسك بالبذل في الحق، ففيم احتجابك من واجب حق تعطيه أو فعل كريم تسديه ؟ وإما امرؤ مبتلىً بالمنع، فما أسرع كف الناس عن مسألتك إذا يئسوا من ذلك مع أن أكثر حاجات الناس إليك مما لا مؤنة فيه عليك من شكاة مظلمةٍ أو طلب إنصافٍ في معاملة. ثم إن للوالي خاصةً وبطانة فيهم استئثارٌ وتطاول وقلة إنصاف في معاملة، فاحسم مادة ذلك بقطع أسباب تلك الأحوال».

٤٨ -[عدم تمييز الحاشية عن الناس]:

«ولا تقطعنّ لأحد من حاشيتك وخاصتك قطيعة، ولا يطمعنّ منك في اعتقاد عقدة تضر بمن يليها من الناس في شرب أو عمل مشترك يحملون مؤنته على غيرهم، فيكون مهنأ ذلك لهم دونك، وعيبه عليك في الدنيا والآخرة، وألزم الحق من لزمه من القريب والبعيد، وكن في ذلك صابراً محتسباً واقعاً ذلك من قرابتك وخاصتك حيث وقع؛ وابتغ عاقبته بما يثقل عليك منه، فإن مغبة ذلك محمودة، وإن ظنت الرعية بك حيفاً فأصحر لهم بعذرك واعدل عنك ظنونهم بإصحارك، فإن في ذلك إعذاراً تبلغ به حاجتك من تقويمهم على الحق».

٤٩-[قبول المصالحة لصالح الأمة مع التوقي والحذر]:

«ولا تدفعنّ صلحاً دعاك إليه عدوك ولله فيه رضاً، فإن في الصلح دعةً لجنودك وراحةً من همومك وأمناً لبلادك، ولكن احذر كل الحذر من عدوّك بعد صلحه، فإن العدو ربما قارب ليتغفل، فخذ بالحزم واتهم في ذلك حسن الظن، فإن عقدت بينك وبين عدوك عقدة وألبسته منك ذمة فحط عهدك بالوفاء وارع ذمتك بالأمانة واجعل نفسك جنّة دون ما أعطيت، فإنه ليس من فرائض الله شيء الناس أشدّ عليه اجتماعاً مع تفرق أهوائهم وتشتت آرائهم من تعظيم الوفاء بالعهود؛ وقد لزم ذلك المشركون فيما بينهم دون المسلمين لما استوبلوا من عواقب الغدر، فلا تغدرنّ بذمتك ولا تخيسنّ بعهدك ولا تختلنّ عدوك، فإنه لا يجترئ على الله إلا جاهل شقي، وقد جعل الله عهده وذمته أمناً قضاه بين العباد برحمته، وحرماً يسكنون إلى منعته ويستفيضون إلى جواره، فلا إدغال ولا مدالسة ولا خداع فيه. ولا تعقد عقداً تجوز فيه العلل، ولا تعولنّ على لحن قول بعد التأكيد والتوثقة، ولا يدعونّك ضيق أمرٍ لزمك فيه عهد الله إلى طلب انفساخه بغير الحق، فإن صبرك على ضيقٍ ترجو انفراجه وفضل عاقبته خير من غدر تخاف تبعته وأن تحيط بك من الله طلبة فلا تستقيل فيها دنياك ولا آخرتك».

٥٠-[الحذر من سفك الدماء بغير حق]:

«إياك والدماء وسفكها بغير حلّها، فإنه ليس شيء أدعى لنقمةٍ ولا أعظم تبعةٍ ولا أحرى بزوال نعمةٍ وانقطاع مدة من سفك الدماء بغير حقّها، والله سبحانه مبتدئ بالحكم بين العباد فيما تسافكوا من الدماء يوم القيامة؛ فلا تقوينّ سلطانك بسفك دمٍ

حرام، فإن ذلك مما يضعفه ويوهنه بل يزيله وينقله، فلا عذر لك عند الله ولا عندي في قتل العمد، لأن فيه قود البدن فإن ابتليت بخطأ وأفرط عليك سوطك أو سيفك أو يدك بعقوبة؛ فإن في الوكزة فما فوقها مقتلة، فلا تطمحنّ بك نخوة سلطانك عن أن تؤدي إلى أولياء المقتول حقهم، وإياك والإعجاب بنفسك والثقة بما يعجبك منها وحب الإطراء، فإن ذلك من أوثق فرص الشيطان في نفسه ليمحق ما يكون من إحسان المحسنين.

٥١-[ترك المن وإخلاف الوعد]:

«وإياك والمنّ على رعيتك بإحسانك، والتزيد فيما كان من فعلك، وأن تعدهم فتتبع موعدك بخلف، فإن المنّ يبطل الإحسان، والتزيد يذهب بنور الحق، والخلف يوجب المقت عند الله والناس، قال الله تعالى: ﴿كَبُرَ مَقْتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُواْ مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾ [الصف:٣]».

٥٢-[وضع الأمور في مواضعها والتأني وترك العجلة]:

«وإياك والعجلة بالأمور قبل أوانها، أو التسقط فيها عند إمكانها، أو اللجاجة فيها إذا تنكرت، أو الوهن عنها إذا استوضحت؛ فضع كل أمر موضعه وأوقع كل عمل موقعه».

٥٣-[عدم الاستئثار بشيء]:

«وإياك والاستئثار بما الناس فيه أسوة، والتغابي عما يعنى به مما قد وضح لعيون الناظرين، فإنه مأخوذ منك لغيرك، وعما قليلٍ تنكشف عنك أغطية الأمور وينتصف منك المظلوم».

٥٤-[ضبط النفس في التعامل والاعتبار بمن مضى]:

«املك حميّة أنفك وسورة حدّك وسطوة يدك وغرب لسانك، واحترس من كل ذلك بكف البادرة وتأخير السطوة حتى يسكن غضبك فتملك الاختيار، ولن تحكم ذلك من نفسك حتى تكثر همومك بذكر المعاد إلى ربك والواجب عليك أن تتذكر ما مضى لمن تقدمك من حكومة عادلة، أو سنة فاضلة، أو أثرٍ عن نبينا (ﷺ)، أو فريضة في كتاب الله، فتقتدي بما شاهدت مما عملنا به فيها، وتجتهد لنفسك في اتباع ما عهدت إليك في عهدي هذا، واستوثقت به من الحجة لنفسي عليك لكيلا تكون لك علة عند تسرع نفسك إلى هواها، وأنا أسأل الله بسعة رحمته وعظيم قدرته على إعطاء كل ذي رغبة: أن يوفقني وإياك لما فيه رضاه من الإقامة على العذر الواضح إليه وإلى خلقه، مع حسن الثناء في العباد وجميل الأثر في البلاد وتمام النعمة وتضعيف الكرامة، وأن يختم لي ولك بالسعادة والشهادة، إنّا لله وإنّا إليه راجعون»، كان ما تقدم محتوى تعليمات وأوامر وتوصيات الخليفة الراشد لعامله على مصر وهي توضح طريقة تفكيره في تفاصيل إدارة الدولة.

٣. وصية مروان بن الحكم لابنه حينما استعمله على مصر:

قلت: وسوف أقسم هذه الوصية إلى فقرات مرقمة وأضع لكل فقرة عنواناً من عندي يعبر عنها يوضح الفكر الإداري عند مروان بن الحكم:

وقيل: لما انصرف مروان بن الحكم من مصر إلى الشام، استعمل ابنه عبد العزيز على مصر، وقال له حين ودّعه:

١ -[صفات الرسول بين الراعي ورعيته]:

«أرسل حكيماً ولا توصه».

٢ -[إعطاء الحقوق لأصحابها في مواعيدها بلا تأخير]:

«انظـر أي بنـيّ إلى أهـل عملـك؛ فـإن كان لهـم عندك حـقّ غدوة فـلا تؤخّره إلى عشـيّة، وإن كان لهـم عشـيّة فـلا تؤخّره إلى غـدوة، وأعطهم حقوقهـم عند محلّها تستوجب بذلك الطاعة منهم».

٣ -[التزام الصدق]:

«وإيّاك أن يظهر لرعيّتك منك كذب، فإنهم إن ظهر لهم منك كذب لم يصدّقوك في الحق».

٤ -[صفات من يستشار]:

«واستشر جلساءك وأهل العلم، فإن لم يستبن لك فاكتب إليّ يأتك رأيي فيه إن شاء الله».

٥ -[ترك العقوبة في الغضب]:

«وإن كان بك غضب على أحد من رعيّتك فلا تؤاخذه به عند سـورة الغضب، واحبس عقوبتك حتى يسـكن غضبك ثم يكون منك ما يكون وأنت ساكن الغضب مطفأ الجمرة، فإنّ أوّل من جعل السجن كان حليماً ذا أناة».

٦-[التعامل مع أهل المجالسة والمصاحبة]:

«ثم انظر إلى أهل الحسب والدّين والمروءة، فليكونوا أصحابك وجلساءك، ثم ارفع منازلهم منك على غيرهم على غير استرسال ولا انقباض. أقول هذا وأستخلف الله عليك».

٤. كتاب طاهر بن الحسين لابنه عبدالله بن طاهر:

لما ولاه المأمون الرقة ومصر وما بينهما فكتب إليه أبوه طاهر كتابه المشهور عهد إليه فيه ووصاه بجميع ما يحتاج إليه في دولته وسلطانه من الآداب الدينية والخلقية والسياسة الشرعية والملوكية وحثه على مكارم الأخلاق ومحاسن الشيم بما لا يستغني عنه ملك ولا سوقة وقد قدم له ابن خلدون بقوله: «ومن أحسن ما كتب في ذلك وأودع كتاب طاهر بن الحسين لابنه عبدالله...إلخ[1]» وهو يبين الفكر الإداري عند طاهر بن الحسين وإن كانت الفترة الزمنية بين عهد علي ﷺ ووصية طاهر لابنه تقرب من فاصل زمني في حدود المائتين لكن يتبين استقرار الفكر الإداري على أشياء من أهمها ربط الإدارة بتقوى الله تعالى والتزام شرع الله والمحافظة على الرعية وتمكينها من حقوقها والقيام بما يجب على الوالي أو المدير تجاهها، وسوف نسلك في هذه الوصية مسلكنا فيما تقدم من حيث تقسيمه إلى فقرات كل فقرة تعبر عن فكرة محددة نجعلها عنوانا لها، وهذا نص الكتاب:

(١) تاريخ ابن خلدون ١/ ٣٧٨.

١ -[الوصية بتقوى الله واجتناب مساخطه]:

«بسم الله الرحمن الرحيم عليك بتقوى الله وحده لا شريك له وخشيته ومراقبته عز وجل ومزايلة سخطه».

٢-[حفظ الرعية ودوام تذكر المصير]:

«وحفظ رعيتك، والزم ما ألبسك الله من العافية بالذكر لمعادك، وما أنت صائر إليه، وموقوف عليه، ومسئول عنه، والعمل في ذلك كله بما يعصمك الله، وينجيك يوم القيامة من عذابه وأليم عقابه».

٣-[حقوق الرعية على الراعي]

«فإن الله قد أحسن إليك وأوجب عليك الرأفة بمن استرعاك أمرهم من عباده، وألزمك العدل عليهم، والقيام بحقه وحدوده فيهم، والذب عنهم، والدفع عن حريمهم وبيضتهم، والحقن لدمائهم، والأمن لسبيلهم، وإدخال الراحة عليهم في معايشهم، ومؤاخذك بما فرض عليك من ذلك، وموقفك عليه، ومسائلك عنه، ومثيبك عليه بما قدمت وأخرت، ففرغ لذلك فكرك وعقلك وبصرك ورؤيتك، ولا يذهلك عنه ذاهل، ولا يشغلك عنه شاغل، فإنه رأس أمرك، وملاك شأنك، وأول ما يوفقك الله به لرشدك».

٤ -[الحفاظ على صلاة الجماعة وحض المسلمين عليها]:

«وليكن أول ما تلزم به نفسك، وتنسب إليه فعالك، المواظبة على ما افترض الله عليك من الصلوات الخمس، والجماعة عليها بالناس قبلك في مواقيتها على سننها،

في إسباغ الوضوء لها، وافتتاح ذكر الله فيها وترتل في قراءتك، وتمكن في ركوعك وسجودك وتشهدك، ولتصدق فيها لربك نيتك.

واحضض عليها جماعة من معك وتحت يدك، وادأب عليها فإنها تأمر بالمعروف وتنهى عن المنكر ثم أتبع ذلك الأخذ بسنن رسول الله ﷺ والمثابرة على خلائقه، واقتفاء آثار السلف الصالح من بعده».

٥-[الاستخارة فيما ينزل من الأمور مع التقوى وتقريب أهل العلم والديانة]:

«وإذا ورد عليك أمر فاستعن عليه باستخارة الله وتقواه ولزوم ما أنزل الله في كتابه، من أمره ونهيه، وحلاله وحرامه، وائتمام ما جاءت به الآثار على النبي ﷺ، ثم قم فيه بما يحق لله عليك، ولا تمل عن العدل فيما أحببت أو كرهت لقريب من الناس أو بعيد وآثر الفقه وأهله، والدين وحملته، وكتاب الله والعاملين به، فإن أفضل ما تزين به المرء الفقه في دين الله، والطلب له، والحث عليه، والمعرفة بما يتقرب فيه منه إلى الله، فإنه الدليل على الخير كله، والقائد له، والآمر به، والناهي عن المعاصي والموبقات كلها وبها مع توفيق الله تزداد العباد معرفة بالله عز وجل، وإجلالاً له، ودركاً للدرجات العلا في المعاد، مع ما في ظهوره للناس من التوقير لأمرك، والهيبة لسلطانك، والأنسة بك والثقة بعدلك».

٦-[القصد في كل الأمور وترك الإسراف والإفراط]:

وعليك بالاقتصاد في الأمور كلها، فليس شيء أبين نفعاً، ولا أحضر أمناً، ولا أجمع فضلاً من القصد، والقصد داعية إلى الرشد، والرشد دليل على التوفيق، والتوفيق منقاد إلى السعادة، وقوام الدين والسنن الهادية بالاقتصاد، فآثره في دنياك كلها».

٧-[الاستكثار من العمل الصالح فإنه لا غاية له]:

«ولا تقصر في طلب الآخرة والأجر والأعمال الصالحة والسنن المعروفة، ومعالم الرشد فلا غاية للاستكثار من البر والسعي له، إذا كان يطلب به وجه الله ومرضاته، ومرافقة أوليائه في دار كرامته».

٨-[التقلل من الدنيا والزهد فيها جماع كل خير]:

«واعلم أن القصد في شأن الدنيا يورث العز، ويحصن من الذنوب، وإنك لن تحوط نفسك ومن يليك، ولا تستصلح أمورك بأفضل منه، فاته واهتد به، تتم أمورك، وتزدد مقدرتك، وتصلح خاصتك وعامتك».

٩-[الحذر من اتهام البرآء بالظنون السيئة]:

«وأحسن الظن بالله عز وجل تستقم لك رعيتك، والتمس الوسيلة إليه في الأمور كلها تستدم به النعمة عليك، ولا تنهض أحدا من الناس فيما توليه من عملك قبل تكشف أمره بالتهمة، فإن إيقاع التهم بالبراء والظنون السيئة بهم مأثم واجعل من شأنك حسن الظن بأصحابك واطرد عنهم سوء الظن بهم، وارفضه عنهم يعنك ذلك على اصطناعهم ورياضتهم.

ولا يجدن عدو الله الشيطان في أمرك مغمزاً، فإنه إنما يكتفي بالقليل من وهنك فيدخل عليك من الغم في سوء الظن ما ينغصك لذاذة عيشك».

١٠-[حسن الظن لا يمنع من الحيطة والحذر]:

واعلم أنك تجد بحسن الظن قوة وراحة، وتكفي به ما أحببت كفايته من أمورك، وتدعو به الناس إلى محبتك والاستقامة في الأمور كلها لك ولا يمنعك حسن الظن بأصحابك والرأفة برعيتك أن تستعمل المسألة والبحث عن أمورك، والمباشرة لأمور الأولياء، والحياطة للرعية والنظر فيما يقيمها ويصلحها، بل لتكن المباشرة لأمور الأولياء والحياطة للرعية والنظر في حوائجهم وحمل مؤناتهم آثر عندك مما سوى ذلك، فإنه أقوم للدين، وأحيا للسنة.

وأخلص نيتك في جميع هذا، وتفرد بتقويم نفسك تفرد من يعلم أنه مسئول عما صنع، ومجزي بما أحسن، ومأخوذ بما أساء، فإن الله جعل الدين حرزاً وعزاً، ورفع من اتبعه وعززه».

١١-[إقامة الحدود واجتناب التهاون والتعطيل]:

«فاسلك بمن تسوسه وترعاه نهج الدين وطريقة الهدى وأقم حدود الله في أصحاب الجرائم على قدر منازلهم، وما استحقوه.

ولا تعطل ذلك ولا تهاون به ولا تؤخر عقوبة أهل العقوبة، فإن في تفريطك في ذلك لما يفسد عليك حسن ظنك واعزم على أمرك في ذلك بالسنن المعروفة، وجانب الشبه والبدعات، يسلم لك دينك، وتقم لك مروءتك».

١٢-[الوفاء بالعهد واجتناب سيىء الأخلاق]:

«وإذا عاهدت عهداً فف به، وإذا وعدت الخير فأنجزه، واقبل الحسنة، وادفع بها، واغمض عن عيب كل ذي عيب من رعيتك، واشدد لسانك عن قول الكذب والزور، وابغض أهله، وأقص أهل النميمة، فإن أول فساد أمرك في عاجل الأمور وآجلها تقريب الكذوب والجرأة على الكذب؛ لأن الكذب رأس المآثم، والزور والنميمة خاتمتها؛ لأن النميمة لا يسلم صاحبها، وقائلها لا يسلم له صاحب، ولا يستقيم لمطيعها أمر».

١٣-[التحلي بجميل الأخلاق وترك الغرور بالسلطة]:

«وأحب أهل الصدق والصلاح، وأعن الأشراف بالحق، وواصل الضعفاء، وصل الرحم، وابتغ بذلك وجه الله وعزة أمره، والتمس فيه ثوابه والدار الآخرة.

واجتنب سوء الأهواء والجور، واصرف عنهما رأيك، وأظهر براءتك من ذلك لرعيتك، وانعم بالعدل سياستهم، وقم بالحق فيهم وبالمعرفة التي تنتهي بك إلى سبيل الهدى، واملك نفسك عند الغضب، وآثر الوقار والحلم، وإياك والحدة والطيرة والغرور فيما أنت بسبيله.

وإياك أن تقول إني مسلط أفعل ما أشاء، فإن ذلك سريع فيك إلى نقص الرأي، وقلة اليقين بالله وحده لا شريك له وأخلص لله النية فيه واليقين به، واعلم أن الملك لله يعطيه من يشاء، وينزعه ممن يشاء، ولن تجد تغير النعمة وحلول النقمة إلى أحد أسرع منه إلى حملة النعمة من أصحاب السلطان والمبسوط لهم في الدولة إذا كفروا بنعم الله وإحسانه، واستطالوا بما آتاهم الله من فضله».

١٤-[إعطاء الرعية حقوقها وخير الاستثمار في إصلاحها]:

«ودع عنك شره نفسك ولتكن ذخائرك وكنوزك التي تدخر وتكنز البر والتقوى والمعدلة واستصلاح الرعية، وعمارة بلادهم، والتفقد لأمورهم، والحفظ لدهمائهم، والإغاثة لملهوفهم.

واعلم أن الأموال إذا كثرت وذخرت في الخزائن لا تثمر، وإذا كانت في إصلاح الرعية وإعطاء حقوقهم وكف المؤنة عنهم نمت وربت، وصلحت به العامة، وتزينت الولاة، وطاب به الزمان، واعتقد فيه العز والمنعة، فليكن كنز خزائنك تفريق الأموال في عمارة الإسلام وأهله، ووفر منه على أولياء أمير المؤمنين قبلك حقوقهم، وأوف رعيتك من ذلك حصصهم، وتعهد ما يصلح أمورهم ومعايشهم، فإنك إذا فعلت ذلك قرت النعمة عليك، واستوجبت المزيد من الله، وكنت بذلك على جباية خراجك وجمع أموال رعيتك وعملك أقدر، وكان الجمع لما شملهم من عدلك وإحسانك أسلس لطاعتك، وأطيب أنفساً لكل ما أردت فاجهد نفسك فيما حددت لك في هذا الباب، ولتعظم حسبتك فيه، فإنما يبقى من المال ما أنفق في سبيل حقه».

١٥-[أخلاق ينبغي العمل بها]:

«واعرف للشاكرين شكرهم وأثبهم عليه وإياك أن تنسيك الدنيا وغرورها هول الآخرة فتتهاون بما يحق عليك، فإن التهاون يوجب التفريط، والتفريط يورث البوار وليكن عملك لله وفيه تبارك وتعالى، وارج الثواب، فإن الله قد أسبغ عليك نعمته في الدنيا، وأظهر لديك فضله، فاعتصم بالشكر، وعليه فاعتمد يزدك الله خيراً وإحساناً، فإن الله يثيب بقدر شكر الشاكرين وسيرة المحسنين، وقض الحق فيما حمل

من النعم، وألبس من العافية والكرامة ولا تحقرن ذنباً، ولا تمايلن حاسداً، ولا ترحمن فاجراً، ولا تصلن كفوراً، ولا تداهنن عدواً، ولا تصدقن نماماً، ولا تأمنن غداراً، ولا توالين فاسقاً، ولا تتبعن غاوياً، ولا تحمدن مرائياً، ولا تحقرن إنساناً، ولا تردن سائلاً فقيراً، ولا تجيبن باطلاً، ولا تلاحظن مضحكاً، ولا تخلفن وعداً، ولا ترهبن فجراً، ولا تعملن غضباً، ولا تأتين بذخاً، ولا تمشين مرحاً، ولا تركبن سفهاً، ولا تفرطن في طلب الآخرة، ولا تدفع الأيام عياناً، ولا تغمضن عن الظالم رهبة أو مخافة، ولا تطلبن ثواب الآخرة بالدنيا».

١٦ -[صفات من يستشار]:

«وأكثر مشاورة الفقهاء، واستعمل نفسك بالحلم، وخذ عن أهل التجارب وذوي العقل والرأي والحكمة، ولا تدخلن في مشورتك أهل الدقة والبخل، ولا تسمعن لهم قولا، فإن ضررهم أكثر من منفعتهم».

١٧ -[اجتناب الشح]:

«وليس شيء أسرع فساداً لما استقبلت في أمر رعيتك من الشح واعلم إنك إذا كنت حريصاً كنت كثير الأخذ، قليل العطية، وإذا كنت كذلك لم يستقم لك أمرك إلا قليلاً، فإن رعيتك إنما تعتقد على محبتك بالكف عن أموالهم وترك الجور عنهم، ويدوم صفاء أوليائك لك بالأفضال عليهم وحسن العطية لهم، فاجتنب الشح، واعلم إنه أول ما عصى به الإنسان ربه، وأن العاصي بمنزلة خزي، وهو قول الله عز وجل: ﴿وَمَن يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِۦ فَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ﴾[الحشر: ٩]، فسهل طريق الجود بالحق، واجعل للمسلمين كلهم من نيتك حظا ونصيبا، وأيقن أن الجود من

أفضل أعمال العباد، فاعدده لنفسك خلقاً، وارض به عملاً ومذهباً».

١٨-[العناية بالجند]:

«وتفقد أمور الجند في دواوينهم ومكاتبهم، وادرر عليهم أرزاقهم، ووسع عليهم في معايشهم، ليذهب بذلك الله فاقتهم، ويقوم لك أمرهم، ويزيد به قلوبهم في طاعتك وأمرك خلوصاً وانشراحاً، وحسب ذي سلطان من السعادة أن يكون على جنده ورعيته رحمة في عدله وحيطته وإنصافه وعنايته وشفقته وبره وتوسعته، فزايل مكروه إحدى البليتين باستشعار تكملة الباب الآخر، ولزوم العمل به تلق إن شاء الله نجاحا وصلاحا وفلاحا».

١٩-[إقامة العدل في القضاء]:

«واعلم إن القضاء من الله بالمكان الذي ليس به شيء من الأمور؛ لأنه ميزان الله الذي تعتدل عليه الأحوال في الأرض، وبإقامة العدل في القضاء والعمل، تصلح الرعية، وتأمن السبل، وينتصف المظلوم، ويأخذ الناس حقوقهم وتحسن المعيشة، ويؤدى حق الطاعة، ويرزق الله العافية والسلامة، ويقوم الدين، وتجري السنن والشرائع، وعلى مجاريها ينتجز الحق والعدل في القضاء».

٢٠-[التورع وترك المحاباة ولوم اللائمين]:

«واشتد في أمر الله، وتورع عن النطف وامض لإقامة الحدود، وأقلل العجلة، وابعد من الضجر والقلق، واقنع بالقسم، ولتسكن ريحك، ويقر جدك، وانتفع بتجربتك، وانتبه في صمتك، واسدد في منطقك، وأنصف الخصم، وقف عند الشبهة،

وأبلغ في الحجة، ولا يأخذك في أحد من رعيتك محاباة ولا محاماة، ولا لوم لائم، وتثبت وتأن، وراقب وانظر، وتدبر وتفكر، واعتبر، وتواضع لربك، وارأف بجميع الرعية، وسلط الحق على نفسك، ولا تسرعن إلى سفك دم- فإن الدماء من الله بمكان عظيم- انتهاكاً لها بغير حقها».

٢١-[العمل في الخراج جمعا وتوزيعا بالعدل]:

«وانظر هذا الخراج الذي قد استقامت عليه الرعية، وجعله الله للإسلام عزا ورفعة، ولأهله سعة ومنعة، ولعدوه وعدوهم كبتاً وغيظاً، ولأهل الكفر من معاهدتهم ذلاً وصغاراً، فوزعه بين أصحابه بالحق والعدل، والتسوية والعموم فيه، ولا ترفعن منه شيئاً عن شريف لشرفه، وعن غني لغناه، ولا عن كاتب لك، ولا أحد من خاصتك، ولا تأخذن منه فوق الاحتمال له، ولا تكلفن أمراً فيه شطط واحمل الناس كلهم على مر الحق، فإن ذلك أجمع لألفتهم وألزم لرضا العامة واعلم أنك جعلت بولايتك خازناً وحافظاً وراعياً، وإنما سمي أهل عملك رعيتك؛ لأنك راعيهم وقيمهم، تأخذ منهم ما أعطوك من عفوهم ومقدرتهم، وتنفقه في قوام أمرهم وصلاحهم، وتقويم أودهم».

٢٢-[استعمال ذوي التدبير والتجربة والخبرة]:

«فاستعمل عليهم في كور عملك ذوي الرأي والتدبير والتجربة والخبرة بالعمل والعلم بالسياسة والعفاف، ووسع عليهم في الرزق، فإن ذلك من الحقوق اللازمة لك فيما تقلدت وأسند إليك، ولا يشغلنك عنه شاغل، ولا يصرفنك عنه صارف، فإنك متى آثرته وقمت فيه بالواجب استدعيت به زيادة النعمة من ربك، وحسن

الأحدوثة في اعمالك، واحترزت النصيحة من رعيتك، وأعنت على الصلاح، فدرت الخيرات ببلدك، وفشت العمارة بناحيتك، وظهر الخصب في كورك، فكثر خراجك، وتوفرت أموالك، وقويت بذلك على ارتباط جندك، وإرضاء العامة بإقامة العطاء فيهم من نفسك، وكنت محمود السياسة، مرضي العدل في ذلك عند عدوك، وكنت في أمورك كلها ذا عدل وقوهة، وآلة وعدة، فنافس في هذا ولا تقدم عليه شيئاً تحمد مغبة أمرك إن شاء الله».

٢٣-[الوقوف على سيرة العمال مع الرعية من خلال الأمناء]:

«واجعل في كل كورة من عملك أميناً يخبرك أخبار عمالك، ويكتب إليك بسيرتهم وأعمالهم، حتى كأنك مع كل عامل في عمله، معاين لأمره كله».

٢٤-[النظر في مآلات الأمور]:

«وإن أردت أن تأمره بأمر فانظر في عواقب ما أردت من ذلك، فإن رأيت السلامة فيه والعافية، ورجوت فيه حسن الدفاع والنصح والصنع فأمضه، وإلا فتوقف عنه وراجع أهل البصر والعلم، ثم خذ فيه عدته، فإنه ربما نظر الرجل في أمر من أمره قد واتاه على ما يهوى، فقواه ذلك وأعجبه، وإن لم ينظر في عواقبه أهلكه، ونقض عليه أمره».

٢٥-[الجمع بين الحزم والاستخارة]:

«فاستعمل الحزم في كل ما أردت، وباشره بعد عون الله بالقوة، وأكثر استخارة ربك في جميع أمورك».

٢٦-[الجد في العمل في مباشرته وترك تأخيره]:

«وافرغ من عمل يومك ولا تؤخره لغدك، وأكثر مباشرته بنفسك، فإن لغد أموراً وحوادث تلهيك عن عمل يومك الذي أخرت، واعلم أن اليوم إذا مضى ذهب بما فيه، وإذا أخرت عمله اجتمع عليك أمر يومين، فشغلك ذلك حتى تعرض عنه، فإذا أمضيت لكل يوم عمله أرحت نفسك وبدنك، وأحكمت أمور سلطانك».

٢٧-[استخلاص الأحرار وذوي الشرف]:

«وانظر أحرار الناس وذوي الشرف منهم، ثم استيقن صفاء طويتهم وتهذيب مودتهم لك، ومظاهرتهم بالنصح والمخالصة على أمرك، فاستخلصهم وأحسن إليهم، وتعاهد أهل البيوتات ممن قد دخلت عليهم الحاجة، فاحتمل مؤنتهم، وأصلح حالهم، حتى لا يجدوا لخلتهم مساً».

٢٨-[النظر في حوائج أدنى الناس]:

«وأفرد نفسك للنظر في أمور الفقراء والمساكين، ومن لا يقدر على رفع مظلمة إليك والمحتقر الذي لا علم له بطلب حقه، فاسأل عنه أحفى مسألة، ووكل بأمثاله أهل الصلاح من رعيتك، ومرهم برفع حوائجهم وحالاتهم إليك، لتنظر فيها بما يصلح الله أمرهم وتعاهد ذوي البأساء ويتاماهم وأراملهم، واجعل لهم أرزاقاً من بيت المال اقتداء بأمير المؤمنين أعزه الله، في العطف عليهم، والصلة لهم، ليصلح الله بذلك عيشهم ويرزقك به بركة وزيادة، وأجر للأضراء[1] من بيت المال، وقدم حملة

---

(١) أضراء جمع مفرده ضرير وهو فاقد البصر.

القرآن منهم والحافظين لأكثره في الجراية على غيرهم».

٢٩-[العناية بالمرضى سكنا وعلاجا]:

«وانصب لمرضى المسلمين دوراً تؤويهم، وقواماً يرفقون بهم، وأطباء يعالجون أسقامهم، وأسعفهم بشهواتهم ما لم يؤد ذلك إلى سرف في بيت المال واعلم أن الناس إذا أعطوا حقوقهم وأفضل أمانيهم لم يرضهم ذلك، ولم تطب أنفسهم دون رفع حوائجهم إلى ولاتهم طمعاً في نيل الزيادة، وفضل الرفق منهم، وربما برم المتصفح لأمور الناس لكثرة ما يرد عليه، ويشغل فكره وذهنه منها ما يناله به مؤنة ومشقة، وليس من يرغب في العدل، ويعرف محاسن أموره في العاجل وفضل ثواب الآجل، كالذي يستقبل ما يقربه إلى الله، ويلتمس رحمته به».

٣٠-[البروز للناس ومخالطتهم وترك الاحتجاب عنهم]:

«وأكثر الإذن للناس عليك، وأبرز لهم وجهك، وسكن لهم أحراسك، واخفض لهم جناحك، وأظهر لهم بشرك، ولن لهم في المسألة والمنطق، واعطف عليهم بجودك وفضلك، وإذا أعطيت فأعط بسماحة وطيب نفس، والتمس الصنيعة والأجر غير مكدر ولا منان، فإن العطية على ذلك تجارة مربحة إن شاء الله.

واعتبر بما ترى من أمور الدنيا ومن مضى من قبلك من أهل السلطان والرياسة في القرون الخالية والأمم البائدة، ثم اعتصم في أحوالك كلها بأمر الله، والوقوف عند محبته، والعمل بشريعته وسنته وإقامة دينه وكتابه، واجتنب ما فارق ذلك وخالفه، ودعا إلى سخط الله».

٣١-[التوقي في المال من حيث الجمع والإنفاق]:

«واعرف ما يجمع عمالك من الأموال وينفقون منها ولا تجمع حراماً، ولا تنفق إسرافاً».

٣٢-[مجالسة العلماء ومشاورتهم واتخاذ الدخلاء الذين ينطقون بالحق]:

«وأكثر مجالسة العلماء ومشاورتهم ومخالطتهم وليكن هواك اتباع السنن وإقامتها، وإيثار مكارم الأمور ومعاليها، وليكن أكرم دخلائك وخاصتك عليك من إذا رأى عيباً فيك لم تمنعه هيبتك من إنهاء ذلك إليك في سر، وإعلامك ما فيه من النقص، فإن أولئك أنصح أوليائك ومظاهريك».

٣٣-[تقسيم الوقت وجعل نصيب لكل عامل لتدارس الأمور]:

«وانظر عمالك الذين بحضرتك وكتابك، فوقت لكل رجل منهم في كل يوم وقتاً يدخل عليك فيه بكتبه ومؤامرته، وما عنده من حوائج عمالك، وأمر كورك ورعيتك، ثم فرغ لما يورده عليك من ذلك سمعك وبصرك وفهمك وعقلك، وكرر النظر إليه والتدبير له، فما كان موافقاً للحزم والحق فأمضه واستخر الله فيه، وما كان مخالفاً لذلك فاصرفه إلى التثبت فيه، والمسألة عنه».

٣٤-[ترك المن بالمعروف والتشديد في أمر الوفاء والاستقامة]:

«ولا تمنن على رعيتك ولا على غيرهم بمعروف تأتيه إليهم، ولا تقبل من أحد منهم إلا الوفاء والاستقامة والعون في أمور أمير المؤمنين، ولا تضعن المعروف إلا على ذلك».

وتفهم كتابي إليك، وأكثر النظر فيه والعمل به، واستعن بالله على جميع أمورك واستخره، فإن الله مع الصلاح وأهله، وليكن أعظم سيرتك وأفضل رغبتك ما كان لله رضا ولدينه نظاماً، ولأهله عزاً وتمكيناً، وللذمة والملة عدلاً وصلاحاً.

وأنا أسأل الله أن يحسن عونك وتوفيقك ورشدك وكلاءك، وأن ينزل عليك فضله ورحمته بتمام فضله عليك وكرامته لك، حتى يجعلك أفضل مثالك نصيباً، وأوفرهم حظاً، وأسناهم ذكراً، وأمراً، وأن يهلك عدوك ومن ناوأك وبغى عليك، ويرزقك من رعيتك العافية، ويحجز الشيطان عنك وساوسه، حتى يستعلي أمرك بالعز والقوة والتوفيق، إنه قريب مجيب.

وذكر أن طاهراً لما عهد إلى ابنه عبد الله هذا العهد تنازعه الناس وكتبوه، وتدارسوه وشاع أمره، حتى بلغ المأمون فدعا به وقرئ عليه، فقال: ما بقي أبو الطيب شيئاً من أمر الدين والدنيا والتدبير والرأي والسياسة وإصلاح الملك والرعية وحفظ البيضة وطاعة الخلفاء وتقويم الخلافة إلا وقد أحكمه، وأوصى به وتقدم، وأمر أن يكتب بذلك إلى جميع العمال في نواحي الأعمال»[1].

وهكذا نجد في هذه الرسائل الإدارية التي ترسم طريقة العمل الإداري اليومي الذي ينبغي القيام به؛ توصيات مشتركة، منها:

١. ربط عمل الإدارة بالدين من حيث العمل على وفقه باتباع أحكامه وتقوى الله تعالى والحذر من مخالفته وعصيانه.

(١) تاريخ الطبري ٨/ ٥٨٢-٥٩١.

٢. الوصية بالحفاظ على الأخلاق الإسلامية كالصدق والإخلاص والرحمة والعدل.

٣. العناية بأمر الرعية على اختلاف طبقاتهم وفئاتهم.

٤. تولية الأصلح واجتناب المحاباة في ذلك.

٥. الرقابة والمتابعة.

الفصل الثاني: مؤلفات بعض علماء المسلمين في كيفية إدارة مكونات الدولة

تعرض علماء المسلمين في الماضي في مؤلفاتهم للحديث عن إدارة مكونات الدولة ونستعرض هنا بعض ما جاء في هذه المؤلفات مع بعض الإضافات اليسيرة:

١-فمن الكتب التي تحدثت عن الإدارة كتاب «تسهيل النظر وتعجيل الظفر في سياسة الملك» لمؤلفه القاضي أبي الحسن علي بن محمد بن حبيب الماوردي صاحب كتاب الأحكام السلطانية، و«تعبير سياسة الملك» عندما ننظر إلى ما تضمنه من تفصيلات نجد أنه تعبير مكافئ لـ«تعبير الإدارة العامة» ونختصر هنا ما جاء في ذلك الكتاب مع بعض الإضافات اليسيرة التي يتطلبها المقام.

تحدث الماوردي أولاً عن أخلاق الملك وعنى بها الأخلاق التي ينبغي أن يتمتع بها صاحب السلطة من ملك أو سلطان أو أمير أو مدير حتى يمكنه أن يقود من هم تحت يده ليؤدي بهم ما وجب ويحقق بهم الهدف، قال الماوردي: «فحق على ذي الأمرة والسلطان أن يهتم بمراعاة أخلاقه وإصلاح شيمه لأنها آلة سلطانه وأس إمرته وليس يمكن صلاح جميعها بالتسليم إلى الطبيعة والتفويض إلى النحيزة إلا أن يرتاض لها بالتقويم والتهذيب رياضة تهذيب وتدريج وتأديب، فيستقيم له الجميع: بعضها خلق مطبوع، وبعضها خلق مصنوع؛ لأن الخلق طبع وغريزة والتخلق تطبع وتكلف»، وبين أن هذه الفضائل تشمل العقل وهو أول الفضائل لأن الفضائل تحدث عنه وتدبر به، والعدل آخرها لأنه نتيجة الفضائل فيختص العقل بتدبيرها

والعدل بتقديرها فيكون العقل مدبراً والعدل مقدراً وقام بتعديد الفضائل التي ينبغي أن توجد في كل ذي إمرة أو سلطان فذكر منها: الحكمة والسخاء والشجاعة والحياء والوقار والسكينة والحلم والعفة والغيرة والمودة والتواضع، ثم نوه بأنه باجتماع فضيلتين أو أكثر قد ينتج عنها فضيلة أخرى وضرب مثلاً باجتماع العقل مع الشجاعة فإنه ينتج الصبر في الملمات والوفاء بالإيعاد، وهكذا، وبين أن ذا الإمرة والسلطان يلزمه أن يبدأ بسياسة نفسه ليحوز من الأخلاق أفضلها ويأتي من الأفعال أجملها فيسوس الرعية بعد رياضته ويقومهم بعد استقامته، فإذا بدأ بسياسة نفسه كان على سياسة غيره أقدر وإذا أهمل مراعاة نفسه كان بإهمال غيره أجدر، فبعيد أن يحدث الصلاح عمن ليس فيه صلاح لأن ضرورة نفسه أمس وهو بتهذيبها أخص، فإذا غلب عليه عنادها واستصعب عليه قيادها كان عناد المباين له أغلب وقياده عليه أصعب، وربما حسن ظن الإنسان بنفسه فأغفل مراعاة أخلاقه فدعاه حسن الظن بها إلى الرضا عنها فكان الرضا عنها داعياً إلى الانقياد لها ففسد منها ما كان صالحاً ولم يصلح منها ما كان فاسداً؛ لأن الهوى أغلب من الرأي والنفس أجور من الاعداء لأنها بالسوء آمرة وإلى الشهوات مائلة.

ثم تحدث بعد عن الإدارة العامة وعنون لذلك بباب سياسة الملك فقال: « وَأما سياسة الْملك بعد تأسيسه واستقراره فتشتمل على أَربع قَوَاعِد وَهِي:

١-عمَارَة الْبلدَانِ.

٢-حراسة الرّعية.

٣-تدبير الْجند.

٤- تَقْدِير الْأَمْوَال.

وكأنه يقول: وأما إدارة الدولة بعد تأسيس النظام السياسي واستقراره، ثم شرع يفصل القواعد الأربعة فتحدث عن عمارة البلدان، وبين أن البلدان نوعان مزارع وأمصار، وشرع يبين عمارة كل نوع:

عمارة المزارع:

وذكر أن الْمَزَارِع «أُصُول الْمَوَاد الَّتِي يقوم بهَا أود الْملك وتنتظم بهَا أَحْوَال الرعايا فصلاحها خصب وثراء، وفسادها جَدب وخلاء، وَهِي الْكُنُوز المدخورة وَالْأَمْوَال المستمدة وَأي بلد كثرت ثماره ومزارعه اسْتَقل بخيره وفاض على غَيره، فَصَارَت الْأَمْوَال إِلَيْهِ تجلب والأقوات مِنْهُ تطلب وَهُوَ بالضد إِن قلت أَو اختلت» فوجب أن تتوجه همة القائمين على الإدارة الزراعية على تكثير المزارع التي يترتب عليها كثرة الثمار لأنه تنشأ حول كثرتها حركة تجارية كبيرة ينتج عنها عمران مكافئ حيث يكون المكان مقصوداً للعمل في مزارعه وللحصول منه على الثمار التي ينتجها ومن ثم تجلب إليه الأموال وتكثر وهو ما يكون سبباً في ثراء أهل تلك البقعة وانتعاش الحالة المادية وهو ما يسهم في رفع مستوى المعيشة ويسمح للسكان بتحديث دورهم وتوسيعها وإدخال كثير من المرافق ووسائل التمدن التي تحسن من أوضاع السكان وتجعل في المعيشة نوعاً من الرفاهية، وينبغي في الوقت نفسه العناية بالأمور المساعدة التي يكون اكتمالها عاملاً مهماً في تنمية عمارة المزارع كتعبيد الطرق ورصفها وهو ما ييسر الحركة عليها مع إيجاد وسائل للنقل مناسبة حتى يمكن نقل المنتجات الزراعية من أماكن إنتاجها إلى أماكن الحاجة إليها فلا تفسد بتكدسها في مكان إنتاجها ولا تشعر بالحرمان الأماكن المحتاجة إليها.

ما يلزم لإدارة المزارع:

١. توفير المياه التي تحتاج إليها المزارع حتى تعم المكان كله وينتفع بها القريب والبعيد والقوي والضعيف من غير جهد أو تكالب وتغالب عليها لأن في تغالب الناس في الحصول على المياه مدعاة للتقاتل والتهارج الذي يؤذن بخراب العمران، ولعل هذا من أسباب ما نسمع عنه اليوم من حرب المياه حيث يقال: إن المياه التي يحتاج إليها تعمير واستصلاح الأراضي لزراعتها أكبر مما هو متاح في الموارد المائية ومن ثم ينتظر أن تقوم حروب بين الدول المشتركة في شرب واحد كي تستأثر به أو بأكبر حصة منه.

وشح المياه مما يُلزم الإدارة أن تعمل على إيجاد أبحاث لتكثير مصادر المياه من حيث الاستفادة القصوى من مياه الأنهار وكتحلية مياه البحار وحفر الآبار وإقامة المشروعات للاستفادة من مياه الأمطار وتنقية مياه الصرف الصحي عن طريق المعالجات التي تعيدها مرة أخرى صالحة للاستفادة منها إذا كان ذلك يصلح صحياً، ومما يدخل في توفير المياه التعامل الأمثل معها من حيث حفظ الماء من الإهدار الذي قد تتعرض له إلى جانب البحث عن طرق مبتكرة تساعد على الاقتصاد في استعمال المياه في الزراعة كاستخدام الري عن طريق التنقيط، وتحسين أوجه صرف المياه التي تخرج من الزراعات وذلك بشق الترع والمصارف بجوار الزراعات التي تعمل على تنقية الزراعات من الماء الزائد، وحديث الماوردي عن المياه في هذا الوقت المبكر دليل على وعيه وتيقظه لهذا الأمر وهذا ليس بغريب على من يقرأ قوله تعالى: ﴿وَجَعَلْنَا مِنَ ٱلْمَآءِ كُلَّ شَىْءٍ حَىٍّ﴾ [الأنبياء:٣٠].

٢. حماية من يزاولون الزراعة وحماية مزارعهم ممن يمكن أن يعتدى عليهم حتى يتفرغوا لأعمالهم ويجدوا فيها ويكثر الانتاج، وهذا قد يستلزم وجود ما يمكن تسميته الشرطة الزراعية والتي يكون من مهامها إلى جانب ما تقدم الإشراف على تنفيذ خطة الإدارة الزراعية ومنع زراعة المحاصيل المضرة بالأرض أو التي لا تعود بمحصول وفير.

٣. العدل والإنصاف فيما يجبى منهم بحكم الشرع حتى تذعن نفوسهم ببذل ما يجب عليهم ولا يحتالون لإسقاطه، فلا ينبغي أن يتجاوز ما يجب عليهم حده المشروع كما لا يصلح أن يستعمل في أخذه الشدة المنافية للرحمة حتى لا ينقلب صلاح الحال إلى ضده وتقل البركة، فقد حد الشرع حدوداً في الزكاة وجعل لكل نوع من المال زكاة حدد نصابها ومقدارها ووقت إخراجها، والامتثال لذلك من أسباب الخير والبركة في المجتمعات، ومن ثم فإن إدارة المزارع لا بد أن تحرص على إخراج الزكاة حسب ما بينه الشرع بلا زيادة التي هي ظلم للزارع ولا نقص الذي هو ظلم لأهل الزكاة، وقد يترتب على هذا وجود قسم في الإدارة الزراعية يكون موكولاً إليه جمع الزكوات حسب ما نص عليه الشرع وقسمها بالطريق المشروع وإيصالها إلى مستحقيها.

٤. المزارع تحتاج إلى تكثير الغلة وتجويد المنتج إلى أمور:

أ-الأبحاث التي تساعد في استنباط ثمار جديدة تكون أوفر إنتاجاً وأقدر على مقاومة الآفات التي تصيب الزراعة.

ب-توفير الأدوية أو المبيدات التي تعمل على مقاومة الآفات والحشرات التي تهاجم الثمار وتفسدها.

ج-ميكنة الأدوات المستخدمة بحيث يقتصر العمل اليدوي على تشغيل الماكينات واستخدامها وصيانتها، وليس في الزراعة أو جمع الثمار لأن العمل اليدوي قدرته محدودة إذا قيست بقدرة الماكينة.

٥. إيجاد وفتح أسواق جديدة لتصدير فائض المنتج وما يستتبع ذلك من توفير جهاز لنقل المنتج إلى الأسواق المفتوحة.

عمارة الأمصار:

والأمصار هي النوع الثاني من البلدان قال الماوردي: « وَأما الْأَمْصَار فَهِيَ الأوطان الجامعة وَالْمَقْصُود بهَا خَمْسَة أُمُور:

- أَحدهَا أَن يستوطنها أَهلهَا طلباً للسكون والدعة.
- وَالثَّانِي حفظ الْأَمْوَال فِيهَا من اسْتِهْلَاك وإضاعة.
- وَالثَّالِث صِيَانة الْحَرِيم وَالْحرم من انتهاك ومذلة.
- وَالرَّابِع التماس مَا تَدْعُو إِلَيْهِ الْحَاجة من مَتَاع وصناعة.
- وَالْخَامِس التَّعَرُّض للكسب وَطلب الْمَادَّة»، فإذا خلي المصر عن واحد من هذه الخمسة لم يكن مصراً معموراً ولم يكن من مواقع الاستقرار والاطمئنان.

- **شُرُوط إنْشَاء الْأَمْصَار:**

وتحتاج الأمصار إلى شروط عدة حتى يتم إنشاؤها إنشاء سليما، فهي ليست مجرد مجموعة من البنايات والطرق والخدمات، بل يلزم لإنشائها شروط عدة، وقد ذكر الماوردي شروط إنشاء الأمصال فقال: «وَالَّذِي يعْتَبر فِي إنشائها سِتَّة شُرُوط:

أَحدهمَا: سَعَة الْمِيَاه المستعذبة، فلا يصلح إنشاء مصر في محلة لا توجد بها مصادر كافية للمياه المستعذبة، أو لا يمكن توصيل المياه إليه بشق الأنهار أو الخلجان.

وَالثَّانِي: إمْكَان الْمِيرَة (الأطعمة) المستمدة، فسكان المصر في حاجة لتوفر الأطعمة التي يحتاجون إليها في عيشهم ومن ثم فلا بد أن يكون الحصول على تلك الأطعمة ميسراً.

وَالثَّالِث: اعْتِدَال الْمَكَان الْمُوَافق لِصِحَّة الْهوى والتربة، فيراعي بُعد المصر عن أماكن الأوبئة ولا يكون بحيث يتعذر دخول الهواء النقي بيسر وسعة كمن ينشئ مصراً في بطن الجبال أو الوديان أو بحيث يكون الهواء الداخل ذا سرعة تمنع من استقرار العيش كإنشاء المصر على الهضاب المرتفعة.

وَالرَّابِع: قربَة مِمَّا تَدْعُو الْحَاجة إِلَيْهِ من المراعي والأحطاب، كان في الزمن الماضي تعد الدواب وسيلة الانتقال وحمل المتاع فكان لا بد من قرب المصر من أمكنة المراعي حتى يسهل تغذية الدواب، وكان الحطب هو مادة الوقود الأساس لدى الناس ومن ثم فينبغي أن يكون المصر قريباً من أماكن الأحطاب وإذا كانت الحياة تطورت فدخل عليها ما لم يكن من قبل كاستعمال السيارات في الانتقال، واستخدام الغاز في الوقود

فكان يجب أن تكون مصادر هذه الأمور مما يسهل إيصالها إلى المصر ولا يكون بحيث يتعذر توصيل هذه الأشياء له.

وَالْخَامِس: تحصين مَنَازِله من الْأَعْدَاء والزعار (اللصوص)، ومن أهم ما يحتاج إليه السكان في المصر هو الأمن على حياتهم وحياة أهليهم وحفظ أعراضهم وأموالهم وحاجياتهم ومن ثم فإنه ينبغي أن تكون المنازل محصنة بالجدر الخارجية والأقفال على الأبواب وتخطط شوارعه بحيث يسهل مطاردة وتتبع الزعار الذين يقفزون على بيوت الناس.

وَالسَّادِس: أَن يُحِيط بِهِ سَواد (زراعات) يعين أَهله بمواده»، فهذه الشروط تستوفي للمصر كل المقومات التي يحتاج إليها والتي يكون وجودها مدعاة لاستقرار المصر واستمراره.

- ما يلزم لإدارة الأمصار:

ذكر الماوردي حقوق سكان المصر التي يجب على من يديره القيام بها وهي:

١ -أن يسوق إليه الماء الذي به قوام الحياة للإنسان والحيوان بحيث يكون حصول الناس على ما يحتاجون من ذلك سهلاً ميسوراً، فإذا كان المصر به موارد مائية من داخله كالأنهار الجارية أو الآبار العذبة وإلا سيقت إليه، وفي التاريخ الإسلامي نموذج رائع لذلك حيث ساقت زبيدة زوجة خليفة المسلمين هارون الرشيد الماء من العراق حتى الحجاز فيما عرف بعين زبيدة حيث امتد جريانها مئات الأميال وظلت تؤدي دورها قروناً عدة.

٢-تقدير الطرق والشوارع بحيث تكون مناسبة للسكان ولتحركاتهم هم ودوابهم ومركباتهم ولا تضيق على تحركاتهم ومن ثم لا يتضررون بها، ومن ذلك تخطيط تلك الشوارع والطرق بما يتناسب مع حالة التمدن التي يعيش فيها أهل المصر من حيث السعة وقد أرشد إلى ذلك رسول الله ﷺ فقال: «إذا اختلفتم في الطريق، جعل عرضه سبع أذرع» وتنظيم المرور بحيث لا يترتب من وراء ذلك ما يحذر من حوادث سير، ومع التطور الحادث في حياة البشر وظهور المركبات الحديثة ذات السرعات العالية وما يمكن أن يترتب على ذلك من حوادث سير، فإنه ينبغي أن تخطط الطرق والشوارع وتنظم إشارات المرور بحيث يجعل الحركة انسيابية في الوقت الذي يضمن التخطيط ألا تكون هناك اختناقات أو تداخلات أو تعرجات كثيرة ينتج عنها حوادث، وإذا كانت الحوادث لا يمكن تجنبها كلية فليكن التخطيط بحيث تكون في حدها الأدنى، وفي حالة الطرق الخارجية التي تربط بين الأمصار فينبغي حسن تعبيدها لتكون مناسبة للتطور الحادث في سرعة المركبات وتزويد تلك الطرق بدوريات راكبة من الشرطة لحفظ الأمن مع وجود خدمات المركبات على أبعاد مناسبة على تلك الطرقات، ولو كانت الشوارع مناسبة في اتساعها عند التخطيط ثم مع تقدم الأيام وتطور الحياة ضاقت الشوارع فإن على الأمير أن يوسعها لتناسب الأحوال ولو أدى ذلك لهدم بعد الدور أو البنايات ويعوض ملاكها عن دورهم وأبنيتهم وقد فعل ذلك أبو جعفر المنصور في المائة الثانية حيث «وسع شوارع بغداد وهدم دوراً كثيرة لذلك»[1].

٣- بناء المسجد الجامع الذي هو مجمع المسلمين لأداء ما افترضه عليهم ربهم

(١) النجوم الزاهرة في ملوك مصر والقاهرة ٢/ ٣٠.

من الصلوات ويكون المسجد في أوسط المصر وتكون كل الشوارع مؤدية إليه حتى يسهل على المسلمين: الرجل والمرأة والكبير والصغير والقوي والضعيف الوصول إليه من غير عناء ومشقة.

٤-إقامة الأسواق بحسب كفاية المصر وموضع الحاجة منه ويختار لها المكان الرحب البعيد عن المسجد الجامع ليكون المسجد معزولاً عن صخب الأسواق ويكون الوصول إليه سهلاً ميسوراً ويتيسر نقل ما يباع فيه ويشترى منه.

٥-أن يميز خطط أهله وقبائل ساكنيه وحرفهم بحيث يكون الجيران متجانسين غير متنافرين فلا يجمع بين أضداد متنافرين ولا بين أجناس مختلفين.

٦- إذا أراد الوالي أن يستوطن المصر سكن مِنْهُ فِي أفسح أَطْرَافه وأطاف بِهِ جَمِيع خواصه وَمن يَكْفِيهِ من أمر أجناده وَفرق باقيهم فِي بَقِيَّة أَطْرَافه ليكفوه من جَمِيع جهاته وذلك حتى يسهل عليه إدارة المصر وعلى الرعية التواصل معه.

٧- أَن يجعل على المصر سوراً يحوطهم به إِن تاخموا عدواً أَو خَافُوا اغتيالاً حَتَّى لَا يدْخل عَلَيْهِم إِلَّا من أرادوه وَلَا يخرج عَنْهُم إِلَّا من عرفوه لِأَنَّهُ دَار لساكنيه وحرز لمستوطنيه.

٨- أَن ينْقل إِلَيْهِ من أَعمال أهل الْعُلُوم والصنائع مَا يحْتَاج أَهله إِلَيْهِ حَتَّى يكتفوا بهم ويستغنوا عَن غَيرهم.

٩-أن يزود المصر بالمستشفيات والمستوصفات والصيدليات المناسبة لتعداد المصر وتوفر فيها أغلب الخدمات الطبية.

١٠-**تشييد المدارس والكليات المناسبة للحاجة والسعة وتزويدها بمستلزماتها كاملة.**

١١-**نظرا للتطور في حياة المجتمعات تدخلت الدولة في كل شيء وجعلت** للخدمات العامة وزارات أو مؤسسات أو هيئات وتيسيراً على الناس لقضاء مصالحهم في سهولة ويسر من غير عنت ومشقة ينبغي أن تكون لهذه الجهات أفرع مناسبة في كل مصر ومدينة.

والأمصار أنْوَاع:

١-**مصر مزارع وَسَوَاد** (الأرض المزروعة حول المدن التي كثرت زراعاتها الخضراء تسمى السواد لأن الخضرة إذا كثرت أعطت للرائي اللون الأسود) ومن شرط مصر المزارع والسواد أن يكون المصر وسط السواد حتى تتساوى طرقه إلى السواد.

٢-**مصر فرْضَة وتجارة** وقد ذكر الماوردي أن الْمُعْتَبر فِيهِ ثَلَاثَة شُرُوط:

أَحدهَا: أَن يتوسط أَمْصَار الرِّيف وَيقرب من بِلَاد المتاجر فَلَا يبعد على طَالبه وَلَا يسْبق على قاصده.

وَالثَّانِي: أَن يكون على جادة (طريق) تسهل مسالكها وَيُمكن نقل الأثقال فِيهَا إِمَّا فِي نهر أَو على ظهر.

وَالثَّالِث: أَن يكون مَأْمُون السبل لأهل الطرقات خَفِيف الكلف قَلِيل الأثقال فإنه لَيْسَ يَأْتِيهِ إِلَّا جالب مجتاز يطْلب من الْبِلَاد أجداها.

٣-مصر صناعة: والأمصار الصناعية تحتاج إلى توفر شروط عدة:

١-قربها من المواد الأولية اللازمة للصناعة والداخلة فيها.

٢-أن توجد شبكة طرق حسنة تربط المصر ببقية الأمصار المستهلكة للمنتجات الصناعية أو التي بها مواد مطلوبة للصناعة

٣-تأمين السبل حتى لا تتعرض المنتجات لانتهاب أو إفساد.

٤-أن يكون على بعد مناسب من بقية الأمصار حتى لا يتضرر ساكنوها من ضوضاء أو روائح وأبخرة صادرة من المصانع.

- القاعدة الثانية من قواعد إدارة الدولة: حراسة الرعية:

فمن الأمور الواجبة التي ينبغي مراعاتها في إدارة الدولة حراسة الرعية، وهذا يتم من خلال فعاليات عدة، قال الماوردي: «وَالَّذِي يلْزم الْملك فِي حُقُوق الاسترعاء عَلَيْهِم عشرَة أَشْيَاء:

أَحدهَا: تَمْكِين الرّعية من استيطان مساكنهم وادعين.

وَالثَّانِي: التَّخْلِيَة بَينهم وَبَين مساكنهم آمِنين.

وَالثَّالِث: كف الْأَذَى وَالْأَيْدِي الْغَالِبَة عَنْهُم.

وَالرَّابِع: اسْتِعْمَال الْعدْل والنصفة مَعَهم.

وَالْخَامِس: فصل الْخِصَام بَين المتنازعين مِنْهُم.

وَالسَّادِس: حملهمْ على مُوجب الشَّرْع فِي عباداتهم ومعاملاتهم.

وَالسَّابع: إِقَامَة حُدُود الله تَعَالَى وحقوقه فيهم.

وَالثَّامِن: أمن سبلهم ومسالكهم.

وَالتَّاسِع: الْقيام بمصالحهم فِي حفظ مِيَاههمْ وقناطرهم.

والعاشر: تقديرهم وترتيبهم على أقدارهم ومنازلهم فِيمَا يتميزون بِهِ من دين وَعمل وَكسب وصيانة.

فَإِذا قَامَ فيهم بِهَذِهِ الْحُقُوق فَهِيَ السياسة العادلة والسيرة الفاضلة الَّتِي تستخلص بهَا طَاعَة الرّعية وينتظم بهَا صَلَاح المملكة وَإِن أخل بهَا كَانَ وإياهم على ضدها»، ولتكن سيرة العمال فيهم قائمة على أصول ثابتة من العدل المنافي للظلم والمحاباة، والصدق المنافي للكذب والجد المنافي للهزل.

- وَأما الْقَاعِدَة الثَّالِثَة من قواعد إدارة الدولة فَهِي تَدْبِير الْجند:

فالجنود المجندة من ألزم الأشياء في الدول إذ بهم تؤمن السبل وتحمى الديار من طارق أو غاصب، وتدبير الجند التدبير الحسن يحتاج إلى توفر شروط عدة قال الماوردي: «شُرُوط تَدْبِير الْجند: وتدبيرهم الَّذِي يحفظ عَلَيْهِم طاعتهم ويستخلص بِهِ نصرتهم يكون بِأَرْبَعَة شُرُوط إِن استكملها صلحوا بِهِ واستقاموا لَهُ وَإِن أخل بهَا فسدوا عَلَيْهِ وأفسدوا ملكه:

أَحدهَا: تقويمهم بالأدب الَّذِي يحفظ عَلَيْهِ وفور نجدتهم وَكَمَال تجنيدهم

ليصلحهم بذلك لأَنفُسِهِمْ ثمَّ لنَفسِهِ ثمَّ لرعيته.

فَأَما صَلَاحهمْ لأَنفُسِهِمْ فَيكون بِثَلَاثَة أَشْيَاء:

أَحدهَا: معطاة مَا يحْتَاج إِلَيْهِ أجناد الْمُلُوك من الارتياض بالركوب والخبرة بالحروب لِأَنَّهَا صناعَة تجمع بَين علم وَعمل.

وَالثَّانِي: اختصاصهم بالجندية واقتصارهم عَلَيْهَا حَتَّى لَا ينقطعوا عَنْهَا بكسب سواهَا فيصيروا مقصرين فِيهَا.

وَالثَّالِث: أَن يقفوا فِي اللَّذَّات على اعْتِدَال مُبَاح لَا يقطعون إِلَيْهَا فتلهيهم وَلَا يمْنَعُونَ مِنْهَا فتغريهم.

وَأما صَلَاحهمْ لنفسِهِ فَيكون بِثَلَاثَة أَشْيَاء:

أَحدهَا: أَن تَسْتَقِر محبته فِي نُفُوسهم حَتَّى ينصحوه.

وَالثَّانِي: أَن تعظم هيبته فِي قُلُوبهم حَتَّى يطيعوه.

وَالثَّالِث: أَن يعتقدوا أَن صَلَاح ملكه عَائِد عَلَيْهِم وفساده مُتَعَدٍّ إِلَيْهِم.

وَأما صَلَاحهمْ لرعيته فَيكون بِثَلَاثَة أَشْيَاء:

أَحدهَا: أَن يكف نَفسه عَن أذاهم.

وَالثَّانِي: أَن يذب عَنْهُم من أَرَادَهُم.

وَالثَّالِث: أَن يكون عوناً لَهُم على منافعهم.

فَإِذا صَحَّ لَهُ حملهمْ على هَذَا التَّأْدِيب واستقاموا على هَذَا التَّهْذِيب كَانُوا أصلح جند لأسعد ملك.

وَالشّـرط الثَّاني: أَن يرتبوا على حسـب عنائهم فِي الحروب وذبهم عَن الْملك ومسارعتهم إِلَى الطَّاعَة.

وَالشّرط الثَّالِث: أَن يقوم بكفاياتهم حَتَّى لَا يحتاجوا فَإِن الْحَاجة تدعوهم إِلَى خصْلَة من ثَلَاث لَا خير فِي وَاحِدَة مِنْهُنَّ.

- إِمَّا أَن يتسلطوا على أَمْوَال الرّعية.
- وَإِمَّا أَن يعدلُوا إِلَى من يقوم لَهُم بالإكفاء.
- وَإِمَّـا أَن يشـتغلوا بمكسـب فيوهنـوا وَإِذا احْتِيـجَ إِلَيْهِـم لم يغنوا مَـا بذلوا أنفسهم إِلَّا لقِيَامه بكفايتهم.

وَالشّـرط الرَّابِـع: أَن لَا تنطوي عَنـهُ أخبارهم وَلَا تخفى عَلَيْـهِ آثَارهم وهم رُعَاة دولته وحماة رَعيته.

- وأما القاعدة الرابعة من قواعد إدارة الدولة: تَقْدِير الْأَمْوَال:

الأمـوال تمثل عصب قيام الدولة فبتوفرها والعدل في توزيعها تسـتقر الأوضاع ويأتلف الراعي مع الرعية وتتحقق الخطط ويَسْـتَقِيم الْملك بوفورها ويختل بقصورها وتوفير الأموال يحتاج أن تجمع وفق الشريعة مع العدل في الأخذ فلا يكون عجز عن اسـتيفاء حـق ولا يتجاوز ذلك إلى باطل، وقد ذكر المـاوردي أن تقدير الأموال معتبر

من وجهين:

١-تقدير دخلها وذلك مقدر من أحد طريقين:

١-إما بشرع ورد النص فيه بتقديره فلا يجوز أن يخالف.

٢-وإما باجتهاد ولاة العباد فيما أداهم الاجتهاد إلى وضعه وتقديره ولا يسوغ أن ينقض.

والثاني تقدير خرجها: وذلك مقدر من وجهين:

أحدهما: بالحاجة فيما كانت أسبابه لازمة أو مباحة.

والثاني: بالمكنة حتى لا يعجز منها دخل ولا يتكلف معها عسف.

ولا بد من اعتبار المال الداخل بالمال الخارج ولا يخلو حال الدخل إذا قوبل بالخرج من **ثلاثة أحوال:**

أحدها: أن يفضل الدخل عن الخرج فهو الملك السليم والتقدير المستقيم ليكون فاضل الدخل معداً لوجوه النوائب ومستحدثات العوارض فيأمن الرعية عواقب حاجته ويثق الجند بظهور مكنته ويكون الملك قادراً على دفع ما طرأ من خطب أو حدث من خرق فإن للملك فنوناً لا ترتقب وللزمان حوادث لا تحتسب.

والحال الثانية: أن يقصر الدخل عن الخرج فهو الملك المعتل والتدبير المختل لأن السلطان بفضل القدرة يتوصل إلى كفايته كيف قدر فتأول ما وجب ويطالب بما لا يجب وتدعو الحاجة إلى العدول عن لوازم الشرع وقوانين السياسة إلى حرف يصل به

إلى حاجته ويظفر بإرادته فيهلك معه الرعايا وينبسط عليه الأجناد وتدعوهم الحاجة إلى مثل ما دعته فلا يمكن قبضهم عن التسلط وقد تسلط ولا منعهم من الفساد وقد أفسد فإن استدرك أمره بالتقنع وساعده أجناده على الاقتصاد وإلا فإلى عطب ما يؤول الفساد.

والحال الثالثة: أن يتكافأ الدخل والخرج حتى يعتدل ولا يفضل ولا يقصر فيكون الملك في زمان السلم مستقلاً وفي زمان الفتوق والحوادث مختلاً فيكون لكل واحد من الزمانين حكمه.

فإن ساعده القضاء بدوام السلم كان على دعته واستقامته وإن تحركت به النوائب كده الاجتهاد وثلمه الأعوان فيجعل الملك ذخيرة نوائبه في مثل هذه الأحوال الإحسان إلى رعيته وتحكيم العدل في سياسته ليكون بالرعية مستكثرا ًوبالعدل مستثمراً، وينبغي مراقبة أحوال النقود لمنع الغش فيها فالغش يفسد النقود ويهوي بقيمتها.

٢-وفي كتاب بدائع السلك في طبائع الملك عقد مؤلفه محمد بن علي ابن الأزرق بابين يدخلان في إدارة الدولة، فإدارة الدولة تحتاج إلى مؤسسات أو إدارات، كما تحتاج إلى عمل ومضمون، سمى ابن الأزرق المؤسسات أو الإدارات بالأفعال التي يقام بها صورة الملك، وسمى العمل والمضمون بالصفات التي تصدر بها تلك الأفعال على أفضل نظام.

الباب الأول: في الأفعال التي تقام بها صورة الملك ووجوده، وذكر من ذلك عشرين ركناً:

الركن الأول: نصب الوزارة، إذ الأمير لا يستغني في إدارته للدولة عمن يساعده في الأعمال المنوطة به والمعني في القيام بذلك الوزارة، ومن ثم فإن على الأمير السعي في اختيار الأصلح لهذا المنصب ممن جمع إلى كمال الفضل رجاحة المعرفة وحسن التدبير والسياسة، فسعادة الأمير وتوفيقه مرتبطة بحسن اختياره لمن يستوزره وقد قال رسول الله ﷺ: «إذا أراد الله بالأمير خيراً جعل له وزير صدق ذكره به وإن ذكر أعانه، وإذا أراد الله به غير ذلك جعل له وزير سوء إن نسي لم يذكره وإن ذكر لم يعنه»[1]، وفي لفظ: «من ولي منكم عملًا فأراد الله به خيراً جعل له وزيرا صالحاً إن نسي ذكره وإن ذكر أعانه»، والوزير كي يكون صالحاً ينبغي له أن يتخذ بطانة صالحة ومعاونين صالحين.

والوزارة التي عرفت في التاريخ الإسلامي نوعان: وزارة تنفيذ ووزارة تفويض وهذا التقسيم لم تدع إليه حاجة شرعية وإنما دعت إليه حاجة أو ضرورة واقعية، فوزارة التنفيذ حال قيام السلطان على نفسه، ووزارة التفويض حال استبداد الوزير عليه فالتقسيم دليل على قوة الخليفة أو ضعفه بإزاء الوزير ومن ثم فلا يلزم وجود هذا التقسيم ويجوز استحداث صور أخرى من المعاونة والمساعدة التي يتولاها الوزير، ومن الجائز أن يكون هناك وزراء متعددون كل وزير يختص بنظر أمر ما وأن يكون لهؤلاء الوزراء رئيس يكون كالصلة بينهم وبين الإمام وهو أمر مشابه لحد كبير إلى صورة مجلس الوزراء في أيامنا كما قد ذكر ذلك ابن الأزرق في بدائع السلك في طبائع الملك عندما تحدث عن الدولة الأولى الدولة الأموية بالأندلس قال: «أبقوا فيها اسم الوزير في مدلوله أول الدولة ثم قسموا خطته اقتساماً كوزارة حسبان المال والكتابة

(١) أخرجه أبو داود في السنن رقم ٢٩٣٢ وصححه الألباني.

والنظر في المظالم وأحوال الثغور، وجعل بيت يجلسون فيه على فرش منضدة لتنفيذ أمر السلطان هناك كل فيما جعل له، وأفرد للتدبير بينهم وبين الخليفة واحد منهم ارتفع بذلك عنهم حتى في المجلس وخصوه باسم الحاجب إلى آخر دولتهم»، فكان اسم الحاجب في ذلك الزمان مناظراً لاسم رئيس الوزراء في زماننا، وهو ما يبين أن الأشكال والصور لا تأثير لها ما دام المقصود الأساس من الوزارة محافظ عليه.

الركن الثاني: إقامة الشريعة.

الركن الثالث: في إعداد الجند.

الركن الرابع: حفظ المال.

الركن الخامس: تكثير العمارة.

الركن السادس: إقامة العدل.

الركن السابع: توليد الخطط وهي الدينية وهي سبع: إقامة الصلاة، والتدريس، والفتيا، والقضاء، والعدالة، والحسبة، والسكة.

الركن الثامن: ترتيب المراتب السلطانية وهي: الحجابة، والكتابة، وديوان العمل، والجباية، والشرطة.

الركن التاسع: رعاية السياسة.

الركن العاشر: تقديم مشورة ذوي الرأي والتجربة.

الركن الحادي عشر: بذل النصيحة.

الركن الثاني عشر: أحكام التدبير.

الركن الثالث عشر: تقديم الولاة والعمال.

الركن الرابع عشر: اتخاذ البطانة وأهل البساط.

الركن الخامس عشر: تنظيم المجلس وعوائده.

الركن السادس عشر: تقدير الظهور والاحتجاب.

الركن السابع عشر: رعاية الخاصة والبطانة.

الركن الثامن عشر: ظهور العناية بمن له حق أو فيه منفعة وهم أصناف ستة:

- أحدهما: آل النبي ﷺ.
- الثاني: العلماء.
- الثالث: الصلحاء.
- الرابع: أصحاب الوفاء مع ذوي اليد السابقة.
- الخامس: وجوه الناس.
- السادس: الأغنياء من الرعية.

الركن التاسع عشر: مكافآت ذوي السوابق.

الركن العشرون: تخليد مفاخر الملك ومآثره.

٣- درر السلوك في سياسة الملوك وهو أيضاً من تصنيف الماوردي، وقد قسمه إلى بابين:

الباب الأول: في أخلاق الملك ذكر فيه الأخلاق الحميدة التي ينبغي لصاحب السلطة أن يتحلى بها، والأخلاق الفاسدة التي ينبغي عليه أن يتجنبها.

الباب الثاني: في سياسة الملك: في هذا الباب يذكر الأسس التي ينبغي اتباعها في قيادة الملك وإدارته.

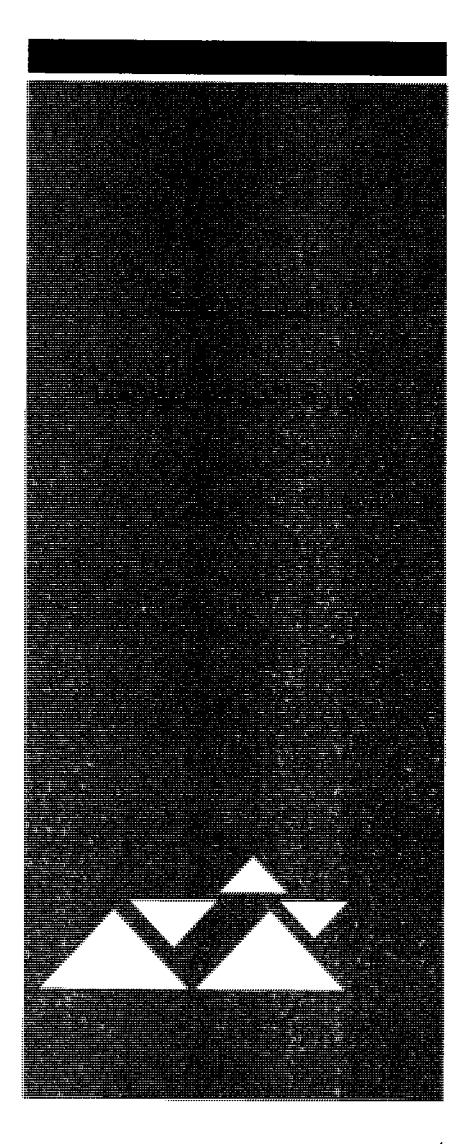
٤-المنهج المسلوك في سياسة الملوك لمؤلفه: عبد الرحمن بن نصر الشيزري:

قال مؤلفه عن كتابه: «وهو يحتوي على طرائف من الحكمة وجواهر من الأدب وأصول في السياسة وتدبير الرعية ومعرفة أركان المملكة وقواعد التدبير وقسمة الفيء والغنيمة على الأجناد وما يلزم أهل الجيش من حقوق الجهاد ونبهت فيه على الشيم الكريمة والأخلاق الذميمة وأشرت فيه إلى فضل المشورة والحث عليها وكيفية مصابرة الأعداء وسياسة الجيش وأودعته من الأمثال ما يسبق إلى الذهن شواهد صحتها ومعالم أدلتها مع نوادر من الأخبار وشواهد من الأشعار وفصلته أبواباً تتضمن حكايات لائقة ومواعظ شافية وحكماً بالغة.

وسلكت في ذلك كله طريق الاختصار ومذهب الإيجاز لئلا تمجه الخواطر وترفضه الأسماع وسميته المنهج المسلوك في سياسة الملوك».

٥-التعريف بالمصطلح الشريف لمؤلفه شهاب الدين أحمد بن يحيى بن فضل الله القرشي العدوي العمري، وهذا المصنف يعد كتاباً في إدارة المكاتبات الحكومية وهو مصنف مختصر، وهناك مصنف واسع جداً في إدارة المكاتبات الحكومية وهو صبح الأعشى في صناعة الإنشاء لمؤلفه: أحمد بن علي بن أحمد الفزاري القلقشندي.

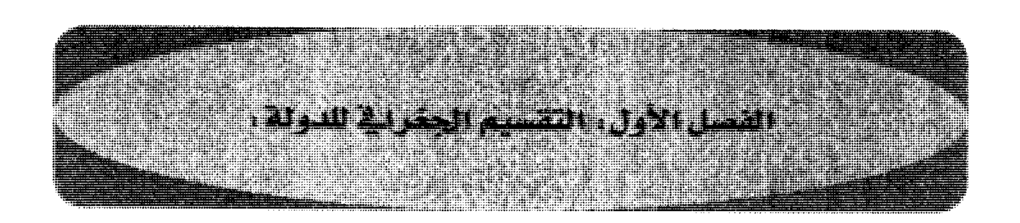




إدارة الدولة تعني الإدارة العليا والإدارة العامة والإدارة الفرعية وليست الخاصة، أي الإدارة في جانبيها النظري والعملي، التي تقوم برسم الخطط وتكفل القيام بواجبات الدولة وتحقيق الأهداف المرجوة منها وما يترتب على ذلك من تقسيم مساحة الدولة إلى وحدات إدارية وتنظيم أجهزة الدولة داخل هذه الوحدات والتنسيق بينها وبيان العلاقات بين هذه الأجهزة والتكوين العضوي باختيار أعضائها، فالإدارة العليا مهمة الرئاسة العليا التي يناط بها رسم السياسة العامة ووضع الخطط المناسبة، والإدارة العامة مهمة الحكومة وهي تقوم بتنفيذ الخطط التي أقرتها الإدارة العليا و«الإدارة العامة في أوسع معانيها تتكون من جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة»[1].

الدولة تتكون جغرافياً من العديد من الأقطار والمدن والبلدان، وتنقسم إدارياً إلى وحدات كثيرة متباينة من حيث المساحة والعدد والخدمات المؤداة، يسكنها جمع غفير من الرعية لهم الكثير من الأنشطة الإنسانية التي لا ينفكون عنها، ومن ثم فهم يحتاجون إلى أمن داخلي وحراسة خارجية بها يأمنون على دمائهم وأعراضهم وأموالهم،كما يحتاجون إلى المال الذي به قيام حياتهم، وإلى ما تدبر به حياتهم اليومية من الصحة والتعليم والقضاء، كما يحتاجون إلى النظام السياسي الذي به تدبر أمور الدولة داخلياً وخارجياً، وكل ما تقدم لا يمكن حدوثه على النحو المرضي عشوائياً من غير إدارة حكيمة واعية، ومن ثم فإنه لا يمكن أن تتحقق إدارة الدولة من غير إدارة تلك المكونات.

(١) أوليات الفاروق في الإدارة والقضاء د/ غالب القرشي ١/ ٥٤، وقد نقله عن د/ سليمان الطماوي مبادئ علم الإدارة العامة ص ٢١.



الفصل الأول: التقسيم الجغرافي للدولة:

مما يدخل في نطاق هذه الدراسة الحديث عن الإدارة في الجانب السياسي، فالدولة مترامية الأطراف وبها أقاليم متعددة وتقوم بوظائف كثيرة ومن ثم فإن الإدارة في هذا الجانب تتمثل في: تقسيم الدولة إلى مقاطعات أو ولايات عدة ليسهل حكمها وإدارتها وتحقيق أهدافها ونشر الأمن فيها، وتعيين الجهاز الإداري الذي يقوم بتحقيق السياسة العامة للدولة في تلك الولاية، إضافة إلى إدارة الولاية في شئونها الداخلية وتعيين وال على رأس الجهاز الإداري للولاية وبيان علاقته برئيس الدولة، وحيث إن الوالي لا يمكنه القيام بالإدارة في كل تفاصيلها فإنه يتخذ له أعواناً للقيام بأعباء كل إدارة تفصيلية ويكون دور الوالي الأساس رسم خطة العمل والإشراف على ولاة هذه الإدارات أو مديريها يحدد لهم مهامهم ويبين صلاحياتهم ويساعدهم في حل المعضلات أو المشكلات التي تواجههم في إدارتهم لولاياتهم فيرعى كل هذه الولايات الفرعية وينسق بينها، وإلى جانب الوالي للولاية يوجد المسئول عن القضاء والشرطة والمالية والصحة والتعليم وغير ذلك من الأنشطة التي لا يستغني عنها تجمع بشري، وتمثل هذه الإدارات الفرعية المتعددة الهيكل الإداري للولاية التي على رأسها الوالي، وهذه الإدارات الفرعية إما أن تتبع الوالي مباشرة وهو الغالب في الأعم من الأمور، وإما أن تكون أحدى هذه الإدارات تتبعها إدارة أخرى فتكون كالواسطة بينها وبين الوالي، ومثل هذا التنظيم الهيكلي لم يكن تاريخياً يتبع قاعدة معروفة وإنما بحسب الحاجة والمصلحة والمقدرة، وقد وجد في التاريخ الإداري للدولة الإسلامية

من قام بمهام إدارات عدة يكون بينها تقارب فهناك القاضي الذي تولى أمر الشرطة، وهناك متولي الخراج الذي كان يتولى أيضاً أمر الشرطة، وهناك المعلم الناس دينهم وفي الوقت نفسه يتولى بيت مالهم، وكان من يتولى ولاية يطلب أحياناً من الخليفة أن يمده بمن يعاونه على ما حمل فقد «قال عُمَر لأبي موسى الأشعري: إني أريد أن أبعثك إِلَى بلد قَدْ عشش فيه الشيطان، قَالَ: فأعني بعدة منَ الأنصار فبعث معه البراء ابن مَالِك، وعمران بْن الحصين أَبَا نجيد الخزاعي، وعوف بْن وهب الخزاعي فولاه البصرة»[1].

-ضوابط تقسيم الدولة إلى مقاطعات أو محافظات أو أقاليم أو ولايات: كانت الدولة في بداية نشأتها لا تشمل غير المدينة المنورة ولم تكن هناك يومئذ حاجة إلى تقسيم أو إنشاء إدارات متعددة لصغر المساحة وانحصارها في إقليم واحد، لكن مع انتشار الإسلام ودخول العديد من الدول في دين الله أفواجاً زادت مساحة الدولة الإسلامية زيادة كبيرة جداً وزاد عدد السكان مع اختلاف أجناسهم وطبائعهم وأعرافهم، ومن هنا كانت هناك حاجة ماسة إلى تقسيم الدولة إلى وحدات إدارية يسهل ضبطها وذلك لحسن سياسة الدولة وتحقيق غاياتها، وقد قسمت الدولة زمن أبي بكر الصديق رضي الله عنه خليفة رسول الله ﷺ فقسمت الحجاز إلى ثلاث ولايات: مكة والمدينة والطائف، وقسمت اليمن إلى ثمان: صنعاء وحضرموت وخولان وزبيد ورمح والجند ونجران وجرش، أما البحرين فولاية واحدة[2]، وبعد ذلك دخلت أملاك دولة فارس ودولة الروم إلى دولة الإسلام، فبقيت تقسيماتها على ما كانت عليه حيث «أقر عمر النظم

---

(١) فتوح البدان للبلاذري ١/ ٣٣٦.

(٢) انظر الإدارة الإسلامية في عز العرب/ ٢٤ تأليف محمد كرد علي.

الفارسية في ما يختص بالتقسيمات الإدارية في العراق وفارس، فأبقى عليها، وكانت هذه التقسيمات تعرف بالرساتيق[1]، والواقع أن الأراضي الفارسية كانت تنقسم إلى ثلاثة أقاليم كبيرة باستثناء العراق هي: خراسان وأذربيجان وفارس، ثم قسم العراق إلى مصرين أي ولايتين كبيرتين هما الكوفة، والبصرة بعد تأسيسهما، كما أبقى على التقسيمات البيزنطية في بلاد الشام، وكانت تسمى نظام البنود[2]، وطبقه في بعض النواحي التي لم يكن موجودًا فيها من قبل، وعرف هذا النظام باسم الأجناد[3]، كما أبقى على ما كان في مصر من نظام الكور[4]، أما الجزيرة العربية وبخاصة الحجاز ونجد، فقد بقيت على ما كانت عليه، ولم يدخل عليها أي تقسيم جديد، ولعل مرد ذلك يعود إلى قربها من عاصمة الدولة»[5].

التقسيم الإداري للدولة الإسلامية في عهد عمر ﷺ:

1. ولاية الأهواز والبحرين.
2. ولاية سجستان ومكران وكرمان (وهذه من بلاد فارس).

---

(١) الرساتيق جمع مفرده رستاق فارسي معرب وهو كورة أو مقاطعة أو مدينة تشتمل على مجموعة من القرى.

(٢) البنود جمع مفرده بند فارسي معرب وهو العلم الكبير للقائد تحت كل علم ١٠ آلاف رجل قَالَ ياقوت: البُنُودُ بأَرْضِ الرُّوم كالأَجْنَادِ بأَرض الشَّام، والأَعراضِ بالحِجَاز، والكُوَرِ بالعراق، والمَخَاليفِ لأَهل الْيمن.

(٣) الأجناد جمع مفرده جند وهم العسكر والأعوان وتطلق على المدينة، فالمراد المقاتلون الذين يسكنون المدينة.

(٤) الكورة المدينة الكبيرة.

(٥) تاريخ الخلفاء الراشدين الفتوحات والإنجازات السياسية ١/ ٣٣٠.

٣. ولاية طبرستان.

٤. ولاية خراسان.

٥. ولاية الكوفة.

٦. ولاية البصرة.

٧. بقية بلاد فارس مما يحد العراق.

٨. ولاية الموصل.

٩. ولاية دمشق.

١٠. حمص.

١١. فلسطين.

١٢. مصر العليا.

١٣. مصر السفلى.

١٤. غرب مصر وصحراء ليبيا.

١٥. اليمن.

١٦. الجزيرة (بين دجلة والفرات)[1].

(١) أوليات الفاروق في الإدارة والقضاء ١/ ١٠٤ د/ غالب القرشي، وقد أحال إلى عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة د/ سليمان لطماوي.

وكان يوفد الخليفة إلى الولاية الحاكم أو الأمير ويتم إمداده بالقاضي والكاتب وصاحب الخراج وصاحب بيت المال وصاحب الشرطة وكان أحياناً يتولى الحاكم بعض هذه الأعمال بجانب عمله الأساس، وكان بعض العمال يتولى أكثر من عمل، وكان القضاء زمن الرسول الكريم ﷺ وخليفته من بعده أبي بكر جزءاً من عمل الإمام ولم يفصل القضاء من عمل الإمام إلا في خلافة عمر ﷺ ومع ذلك لم يكن هذا الفصل في كل القضايا وإنما كان في صغارها دون كبارها فعن السائب بن يزيد: « أن رسول الله ﷺ وأبا بكر ﷺ لم يتخذا قاضياً، وأول من استقضى عمر ﷺ قال له: رد عني الناس في الدرهم والدرهمين»[1]، وعن السائب بن يزيد عن أبيه أن عمر «أمره أن يكفيه صغار الأمور، الدرهم ونحوه»[2]، وهو ما يعني أن عمر لم يترك القضاء بالكلية وإنما ترك القضاء في الأمور اليسيرة لغيره، وقد حدثت حادثة جعلت عمر يتخذ قراره أنه لا يقيم الحد إلا إمام فقد روى ابن شبة في تاريخ المدينة بسنده حدثنا سعيد بن عبد العزيز: «أن عمر بن الخطاب ﷺ أغزى جيشاً فغزا فيهم فتى كان يدنو من عمر ﷺ ويألفه، فأوصى به عمر صاحب البعث خيراً، فكان معه، فراودته جارية لصاحب الجيش أو لرفيق له عن نفسها فامتنع عليها، فأخذت نفقة لسيدها فجعلتها في عيبة الفتى، فافتقدها صاحبها فوجدها في عيبة الفتى، فقطع يده، ثم أراد حسمها بالنار فامتنع عليهم فمات، فلما قفل الجيش سأل عمر ﷺ عن الفتى، فأخبروه بأمره قال: وبيد عمر ﷺ عصا، فجعل يضرب بها الأرض ويقول: «والله ما زنى وما سرق، والله ما زنى وما سرق؟ هل كانت معكم جارية؟» قالوا: نعم، قال: «إيتوني بها»، فأتوه بها،

(١) المعجم الكبير للطبراني ٧/ ١٥٠، وأخبار القضاة ١/ ١٠٦.

(٢) الطبقات الكبرى١/ ٧١١.

فسألها، فاعترفت فأمر بها عمر ﷺ فقتلت به، قال سعيد: فمن يومئذ قال عمر ﷺ: «لا يقطع إلا إمام»[1]، فنظرا إلى أن القطع لا يعوض فمنع عمر من أن يقيمه إلا الإمام نظراً لتريثه واحتياطه وهكذا في العقوبات الكرى كالقتل فلا ينبغي أن يقيمه إلا إمام أو أن يطلب تصديقه عليه قبل تنفيذه وليس التصديق مجرد إجراء شكلي بل عليه أن يفحصه بنفسه أو ممن يستعين بهم من أهل الفقه والفتوى.

«وقد تنقسم الولاية أحيانًا إلى وحدات محلية تتبع الوالي أو الأمير، كما كان يطلق عليه، وكان نظام الولاية صورة مصغرة في هيكليته لنظام المدينة المنورة المركزي»[2] .

-ضوابط تخطيط المدن، وقد يحتاج العمران وظروف الواقع إلى استحداث مدن جديدة لم تكن موجودة وهو ما يعرف بتمصير الأمصار فالمدينة الكبيرة تسمى مصراً، كما أنشئت مدينة البصرة والكوفة في العراق والفسطاط في مصر وكان ذلك في زمن أمير المؤمنين عمر ﷺ، قال البلاذري في فتوح البلدان تحت عنوان تمصير البصرة: «لما نزل عتبة بْن غزوان الخريبة كتب إِلَى عُمَر بْن الخطاب يعلمه نزوله إياها وأنه لا بد للمسلمين من منزل يشتون به إذا شتوا، ويكنسون فيه إذا انصرفوا من غزوهم، فكتب إليه اجمع أصحابك في موضع واحد وليكن قريباً منَ الماء والرعي واكتب إِلَيَ بصفته، فكتب إليه إني وجدت أرضاً كثيرة القصبة في طرف البر إِلَى الريف ودونها مناقع ماء فيها قصباء، فلما قرأ الكتاب، قَالَ: هَذِهِ أرض نضرة قريبة منَ المشارب والمراعي والمحتطب وكتب إليه أن أنزلها الناس، فأنزلهم إياها، فبنوا مساكن بالقصب

(١) تاريخ المدينة ٣/ ٨٢٠-٨٢١.

(٢) تاريخ الخلفاء ١/ ٣٢٩.

وبنى عتبة مسجداً من قصب، وذلك في سنة أربع عشرة»[1].

وذكر تحت عنوان تمصير الكوفة: «أن عُمَر بْن الخطاب كتب إِلَى سَعْد بْن أَبِي وقاص يأمره أن يتخذ للمسلمين دار هجرة وقيرواناً وأن لا يجعل بينه وبينهم بحراً فأتى الأنبار وأراد أن يتخذها منزلاً، فكثر عَلَى الناس الذباب، فتحول إِلَى موضع آخر فلم يصلح فتحول إِلَى الكوفة فاختطها وأقطع الناس المنازل، وأنزل القبائل منازلهم وبنى مسجدها وذلك في سنة سبع عشرة»[2]، وقال ابن عبد الحكم في فتوح مصر والمغرب: «أن عمرو بن العاص لما فتح الإسكندرية ورأى بيوتها وبناءها مفروغاً منها، همّ أن يسكنها، وقال: مساكن قد كفيناها، فكتب إلى عمر بن الخطّاب يستأذنه في ذلك؛ فسأل عمر الرسول: هل يحول بيني وبين المسلمين ماء؟ قال: نعم يا أمير المؤمنين، إذا جرى النيل.

فكتب عمر إلى عمرو: إني لا أحبّ أن تنزل المسلمين منزلاً يحول الماء بيني وبينهم في شتاء ولا صيف. فتحوّل عمرو بن العاص من الإسكندرية إلى الفسطاط»[3] وروى بسنده «أن عمر بن الخطاب، كتب إلى سعد بن أبي وقّاص، وهو نازل بمدائن كسرى، وإلى عامله بالبصرة، وإلى عمرو بن العاص وهو نازل بالإسكندرية؛ ألا تجعلوا بيني وبينكم ماء، متى أردت أن أركب إليكم راحلتي حتى أقدم عليكم قدمت. فتحوّل سعد بن أبي وقّاص من مدائن كسرى إلى الكوفة، وتحوّل صاحب البصرة من المكان الذي كان فيه، فنزل البصرة، وتحوّل عمرو بن العاص من الإسكندرية إلى

(١) فتوح البلدان للبلاذري ١/ ٣٣٧.
(٢) فتوح البلدان للبلاذري ١/ ٣٧٠.
(٣) فتوح مصر والمغرب ١/ ١١٥.

الفسطاط»[1]، وبنى عمرو بن العاص المسجد ووضع هو ومن كان معه من أصحاب رسول الله ﷺ و«كتب عمرو بن العاص إلى عمر بن الخطاب: إنّا قد اختططنا لك دارا عند المسجد الجامع. فكتب إليه عمر: أنّى لرجل بالحجاز تكون له دار بمصر! وأمره أن يجعلها سوقا للمسلمين»[2]، وهو ما يبين المكان المنطقي للوالي بجوار المسجد لأن العبادة لا تنفك عن اهتمامات الحاكم وأهمية السوق والعناية به، ورأى عمر رضي الله عنه أن يحفر أهل مصر خليجاً يصل بين النيل والبحر الأحمر كما جاء في حسن المحاضرة: «فقال عمر: يا عمرو؛ إن الله قد فتح على المسلمين مصر، وهي كثيرة الخير والطعام، وقد ألقى في روعي لما أحببت من الرفق بأهل الحرمين، والتوسعة عليهم أن أحفر خليجًا من نيلها حتى يسيل في البحر، فهو أسهل لما نريد من حمل الطعام إلى المدينة ومكة؛ فإن حمله على الظهر يبعد ولا نبلغ معه ما نريد؛ فانطلق أنت وأصحابك فتشاوروا في ذلك حتى يعتدل فيه رأيكم، فانطلق عمرو، فأخبر بذلك من كان معه من أهل مصر فثقل ذلك عليهم، وقالوا: نتخوف أن يدخل في هذا ضرر على أهل مصر، فنرى أن تعظم ذلك على أمير المؤمنين وتقول له: هذا أمر لا يعتدل، ولا يكون، ولا نجد إليه سبيلًا، فرجع عمرو بذلك إلى عمر، فضحك حين رآه، وقال: والذي نفسي بيده، لكأني أنظر إليك يا عمرو وإلى أصحابك حين أخبرتهم بما أمرت به من حفر الخليج، فثقل ذلك عليهم، وقالوا: يدخل في هذا ضرر على أهل مصر؛ فنرى بأن تعظم ذلك على أمير المؤمنين، وتقول له: هذا لا يعتدل، ولا نجد إليه سبيلًا، فعجب عمرو من قول عمر، وقال: صدقت والله يا أمير المؤمنين، لقد كان الأمر على ما ذكرت، فقال

---

(١) فتوح مصر والمغرب ١/ ١١٥.

(٢) فتوح مصر والمغرب ١/ ١١٦.

عمر: انطلق يا عمرو بعزيمة مني حتى تجد في ذلك، ولا يأتي عليك الحول حتى تفرغ منه إن شاء الله تعالى. فانصرف عمرو، وجمع لذلك من الفعلة ما بلغ منه ما أراد، ثم احتفر الخليج الذي في حاشية الفسطاط، الذي يقال له خليج أمير المؤمنين، فساقه من النيل إلى القلزم؛ فلم يأت الحول حتى فرغ، وجرت فيه السفن، فحمل فيه ما أراد من الطعام إلى المدينة ومكة، فنفع الله بذلك أهل الحرمين، وسُمي خليج أمير المؤمنين، ثم لم يزل يُحمل فيه الطعام، حتى حُمل فيه بعد عمر بن عبد العزيز ﷺ ثم ضيعه الولاة بعد ذلك، فترك وغلب عليه الرمل، فانقطع، وصار منتهاه إلى ذنب التمساح من ناحية طحا القلزم»[1]، وفي هذا بيان دور الوالي في تيسير سبل المواصلات ونقل البضائع وابتكار ما يلزم لذلك والاستعانة عليه بكل سبيل، ومن ذلك إقامة الجسور (المعابر) حتى يعبر عليها الناس وبلغ من العناية بذلك أنه كان يقام جسران كل جسر له اتجاه واحد في العبور بحيث إن الناس جميعهم يتحركون في اتجاه واحد اتجاه للغادي واتجاه للرائح، قال ابن الجوزي في حديثه عن جسور بغداد: «الجسر الذي كان عند الدار المعزية نقل إلى باب الطاق فصار هناك جسران يمضي الناس على أحدهما ويرجعون على الآخر»[2]، وكان يخصص جسر للنساء فلا يعبر عليه غيرهن قال ابن الجوزي: «إن المنصور أمر أن تعقد ثلاثة جسور، أحدها للنساء»[3].

ونجد في الكلام المتقدم التوصية باختيار مدينة تتحقق فيها المواصفات اللازمة للمدينة التي ينبغي إنشاؤها:

---

(١) حسن المحاضرة ١/ ١٥٧-١٥٨.

(٢) المنتظم في تاريخ الملوك والأمم ٨/ ٨٠.

(٣) المنتظم في تاريخ الملوك والأمم ٨/ ٨٠ .

١-القرب من المرعى حتى يتوفر غذاء الحيوان من مأكول ومركوب.

٢-القرب من الماء الذي يستقي منه الإنسان والحيوان والزرع والشجر، وعندما يكون المكان المختار لإنشاء المصر به مشكلة من ناحية توفر المياه العذبة فينبغي حلها عن طريق توصيل المياه له من مصدر به مياه عذبة كشق خليج أو حفر نهر تجري فيه المياه العذبة من نهر كبير إلى المصر الجديد، وفي تاريخ المسلمين جهود كبيرة في هذا المجال كما فعل المسلمون في البصرة وغيرها قال البلاذري: «قدم الأحنف بْن قيس عَلَى عُمَر بْن الخطاب ﷺ في أهل البصرة فجعل يسألهم رجلاً رجلاً والأحنف في ناحية البيت في بت لا يتكلم فقال له عمر: أمالك حاجة؟ قَالَ: بلى يا أمير الْمُؤْمِنِين، إن مفاتح الخير بيد الله وإن إخواننا من أهل الأمصار نزلوا منازل الأمم الخالية بَيْنَ المياه العذبة والجنان الملتفة، وإنا نزلنا سبخة بشاشة لا يجف نداها ولا ينبت مرعاها، ناحيتها قبل المشرق البحر الأجاج، ومن قبل المغرب الفلاة، فليس لنا زرع ولا ضرع، تأتينا منافعنا وميرتنا في مثل مريء النعامة، يخرج الرجل الضعيف فيستعذب الماء من فرسخين، وتخرج المرأة لذلك فتربق ولدها كما يربق العنز يخاف بادرة العدو وأكل السبع، فإلا ترفع خسيستنا، وتجبر فاقتنا نكن كقوم هلكوا، فألحق عُمَر ذراري أهل البصرة في العطاء، وكتب إِلَى أبى موسى يأمره أن يحفر لهم نهراً، فحدثني جماعة من أهل العلم، قَالُوا: كان لدجلة العوراء وهي دجلة البصرة خور، والخور طريق للماء لم يحفره أحد يجري فيه ماء الأمطار إليها ويتراجع ماؤها فيه عند المد وينضب في الجزر، وكان طوله قدر فرسخ، وكان لحده مما يلي البصرة غورة واسعة تسمى في الجاهلية الأجانة وسمته العرب في الإِسْلام الجزارة وهو عَلَى مقدار ثلاثة فراسخ منَ البصرة بالذرع الَّذِي يكون به نهر الأبلة كله أربعة فراسخ ومنه يبتدئ النهر الَّذِي يعرف اليوم

بنهر الأجانة فلما أمر عُمَر بْن الخطاب ﷺ أَبَا موسى الأشعري أن يحتفر لأهل البصرة نهراً ابتدأ الحفر منَ الأجانة وقادة ثلاثة فراسخ حَتَّى بلغ به البصرة فصار طول نهر الأبلة أربعة فراسخ ثُمَّ إنه انطم منه ما بَيْنَ البصرة وبثق الحيرى وذلك عَلَى قدر فرسخ منَ البصرة.

وكان زياد بْن أَبِي سُفْيَان واليا عَلَى الديوان وبيت المال من قبل عبد الله ابن عامر بن كريز، وعبد الله يومئذ عَلَى البصرة من قبل عُثْمَان بْن عَفَّان، فأشار علي بْن عَامِر أن ينفذ حفر نهر الأبلة من حيث انطم حَتَّى يبلغ به البصرة، وكان يربث ذلك ويدافع به.

فلما شخص بْن عَامِر إِلَى خراسان واستخلف زياداً أقر حفر أَبِي موسى الأشعري عَلَى حاله وحفر النهر من حيث انطم حَتَّى بلغ به البصرة، وولى ذلك عَبْد الرَّحْمَنِ بْن أَبِي بكرة، فلما فتح عَبْد الرَّحْمَنِ الماء جعل يركض فرسه والماء يكاد يسقيه»[1]، وهكذا ما نزل المسلمون مكاناً إلا عمروه وشقوا فيه الأنهار فهذا عبد الله بن جزء عندما فتح تستر من مدن إقليم خراسان: «عمر عامرها، وشق الأنهار إلى خرابها ومواتها: فصارت في غاية العمارة والجودة»[2].

وقد حُفرت هناك عدة من الأنهار وكان كل نهر يسمى باسم من أمر بالحفر أو قام عليه، ومع التطور الداخل على حياة الناس فهناك ما يقوم الآن مقام حفر النهر عن طريق وضع مواسير في باطن الأرض لنقل الماء من مكان لمكان آخر كما يحدث الآن من توصيل مياه نهر النيل إلى سيناء مروراً من تحت قناة السويس.

---

(١) فتوح البلدان ١/ ٣٤٦-٣٤٧.

(٢) البداية والنهاية ٧/ ٩٦.

٣-القرب من أماكن الاحتطاب التي يجمع منها الحطب المستخدم وقوداً.

٤-ألا توجد بينها وبين المركز (العاصمة) موانع طبيعية كالبحار.

٥-البعد عن المواطن التي يتكاثر فيها الحشرات أو الهوام، لما لذلك من أثر سيئ على الصحة والحياة، وقد اعتمد بعض الولاة صيد الهوام وقتلها في الأماكن التي تكثر بها حتى تكون صالحة للسكنى فيما يمكن أن نسميه بالنقاوة اليدوية التي تكون أكثر نفعاً من استعمال المبيدات التي تسبب إيذاء للإنسان والحيوان إلى جانب قتلها للهوام، ذكر البلاذري في فتوح البلدان: «كتب عامل نصيبين إِلَى معاوية وهو عامل عُثْمَان عَلَى الشام والجزيرة يشكو إليه أن جماعة منَ المسلمين ممن معه أصيبوا بالعقارب فكتب إليه يأمره أن يوظف عَلَى أهل كل حيز منَ المدينة عدة منَ العقارب مسماة في كل ليلة ففعل فكانوا يأتونه بها فيأمر بقتلها»[1].

٦-طيبة الهواء والتربة:

وإذا كان توفر المرعى أو المحتطب مما يناسب العصر الماضي أو البيئات الزراعية، فالمعنى الأعم من ذلك وجود البيئة والظروف المناسبة للحياة الكريمة الميسرة إلى جانب الأماكن النظيفة التي توجد فيها الشروط الصحية المطلوبة فيقدر ذلك بحسب البيئات في الأزمنة المختلفة.

فبعدما اختير المكان الذي يوجد فيه الشروط المناسبة بدأوا في إنشاء المسجد وهو مجمع المسلمين لأداء صلواتهم، وبناء دار للإمارة الذي يعد مبنى الحكومة، وكذلك

---

(١) فتوح البلدان ١/ ١٧٩.

السجن موضع حبس من استحق الحبس ثم منازل الناس، «وبنى عتبة دار الإمارة دون المسجد في الرحبة الَّتِي يقال لها اليوم رحبة بني هاشم، وكانت تسمى الدهناء وفيها السجن والديوان فكانوا إذا غزوا نزعوا ذلك القصب وحزموه ووضعوه حتى يرجعوا من الغزو، فإذا رجعوا أعادوا بناءه فلم تزل الحال كذلك، ثُمَّ أن الناس اختطوا وبنوا المنازل، وبنى أَبُو موسى الأشعري المسجد ودار الأمارة بلبن وطين وسقفها بالعشب وزاد في المسجد»[1].

وكان البناء أولاً باستخدام القصب وهو نبات ساقه جوفاء مستديرة، وكان الدافع لاستخدام القصب في الإنشاء توفر تلك المادة في البيئة إضافة إلى سهولة استعمالها من حيث إنشاء البيوت وإزالتها وتخزين مادتها، لكن عندما شب حريق التهم القصب تغيرت النظرة واتجه البناء إلى استخدام اللبن والطين بدلاً من القصب فلما «وقع الحريق بالكوفة وبالبصرة، وكان أشدهما حريقاً الكوفة فاحترق ثمانون عريشاً، ولم يبق فيها قصبة في شوال، فما زال الناس يذكرون ذلك فبعث سعد منهم نفراً إلى عمر يستأذنون في البناء باللبن، فقدموا عليه بالخبر عن الحريق، وما بلغ منهم- وكانوا لا يدعون شيئاً ولا يأتونه إلا وآمروه فيه- فقال: افعلوا»، ثم أصدر تعليماته في البنيان فقال: «ولا يزيدن أحدكم على ثلاثة أبيات، ولا تطاولوا في البنيان، والزموا السنة تلزمكم الدولة فرجع القوم إلى الكوفة بذلك، وكتب عمر إلى عتبة وأهل البصرة بمثل ذلك»[2]، ثم حدد لهم عمر اتساع الطرق والشوارع فـ«أمر بالمناهج أربعين ذراعاً، وما يليها ثلاثين ذراعاً، وما بين ذلك عشرين، وبالأزقة سبع أذرع، ليس دون

---

(١) فتوح البلدان ١/ ٣٣٧-٣٣٨.

(٢) تاريخ ابن جرير الطبري ٤/ ٤٣-٤٤.

ذلك شيء، وفي القطائع ستين ذراعاً»، وهذا اتساع كبير للطرق والشوارع وهو يبين ما ينبغي أن تكون عليه الطرق والشوارع من الاتساع وخاصة في ظل تعدد وسائل التنقل في أزماننا وتنوع سرعاتها، ولما بدأ المخططون في تخطيط الكوفة فأول شيء بدئ به المسجد وجعل مساحات فضاء حوله من جميع جوانبه وسمح للناس بالبناء بعد ذلك الفضاء فكان المسجد في المركز «فأول شيء خط الكوفة وبني حين عزموا على البناء المسجد،... فاختطوه، ثم قام رجل في وسطه، رام شديد النزع، فرمى عن يمينه فأمر من شاء أن يبني وراء موقع ذلك السهم، ورمى من بين يديه ومن خلفه، وأمر من شاء أن يبني وراء موقع السهمين.

فترك المسجد في مربعه غلوة من كل جوانبه، وبنى ظلة في مقدمه، ليست لها مجنبات ولا مواخير، والمربعة لاجتماع الناس لئلا يزدحموا»[1]، وبنوا داراً للحاكم الذي يقال له دار الإمارة ولم يكن دخول دار الإمارة يحجب عنه أحد حتى يتمكن أي فرد من الرعية من الوصول للحاكم، وبيت المال، ورتبوا مواقع للقبائل حول المسجد فوزعت القبائل حيث يكون لكل قبيلة محلة خاصة بها، وهذا ما يبين أهمية إنشاء هيئة أو إدارة للتخطيط العمراني يكون مهمتها تخطيط إنشاء المدن ووضع المواصفات المطلوبة والاشتراطات التي ينبغي مراعاتها في اتساع الطرق والشوارع وفي علو البنايات المسموح به، والمرافق التي يلزم وجودها في كل مدينة.

---

(١) تاريخ الطبري ٤/ ٤٤.



الفصل الثاني: تدوين الدواوين

الديوان كلمة فارسية معربة ويراد بها ما يراد بالسجل الذي يدون فيه، فهو مجتمع الصحف، واصطلاحاً: «الديوان: موضع لحفظ ما يتعلق بحقوق السلطنة من الأعمال والأموال، ومن يقوم بها من الجيوش والعمال»[1]، وأول من وضع الديوان في الإسلام عمر بن الخطاب ﷺ عام ٢٠ من الهجرة، وأول ديوان وضع في الإسلام هو ديوان الجيش أو ديوان العساكر الإسلامية أو ديوان الجند فكلها دال على مسمى واحد، على أن هناك إشارات تدل على أنه كان هناك ما يمكن أن يعد النواة الأولى للديوان فمن ذلك الحديث الذي أخرجه الشيخان في صحيحيهما أن رجلاً قال: «يا رسول الله، إن امرأتي خرجت حاجة، وإني اكتتبت في غزوة كذا وكذا، قال: انطلق فحج مع امرأتك»[2]، قال ابن حجر في شرح قول الصحابي «إني اكتتبت» قال: «أي كتبت نفسي في أسماء من عين لتلك الغزاة»[3]، وقال: «وفي الحديث مشروعية كتابة دواوين الجيوش وقد يتعين ذلك عند الاحتياج إلى تمييز من يصلح للمقاتلة بمن لا يصلح»[4]، فهذا الحديث يدل على وجود السجلات التي يدون فيها ما يلزم من الأمور ومثل هذا الحديث في الدلالة ما رواه حذيفة ﷺ، قال: قال النبي ﷺ: «اكتبوا

(١) الأحكام السلطانية للماوردي ٢٩٧.

(٢) البخاري رقم ٣٠٠٦ ومسلم رقم ١٣٤١.

(٣) فتح الباري ٤/ ٧٧.

(٤) فتح الباري ٦/ ١٧٩.

لي من تلفظ بالإسلام من الناس»، فكتبنا له ألفاً وخمس مائة رجل، فقلنا: نخاف ونحن ألف وخمس مائة»[1]، ووقع في رواية مسلم «احصوا» مكان «اكتبوا» ومعنى أحصوا أي عدوا من العد والإحصاء، لكن التدوين في مثل ذلك لم يكن أمراً مطرداً بل كان يقع حيناً ويترك حيناً كما دل على ذلك حديث كعب بن مالك في قصة تخلفه عن غزوة تبوك فقد قال: «والمسلمون مع رسول الله ﷺ كثير، ولا يجمعهم كتاب حافظ - يريد بذلك الديوان - قال كعب: فَقَلَّ رجل يريد أن يتغيب، يظن أن ذلك سيخفى له، ما لم ينزل فيه وحي من الله عز وجل»[2]، وقال ابن تيمية رحمه الله: «ولم يكن للأموال المقبوضة والمقسومة، ديوان جامع، على عهد رسول الله (ﷺ) وأبي بكر رضي الله عنه، بل كان يقسم المال شيئاً فشيئاً، فلما كان في زمن عمر بن الخطاب رضي الله عنه كثر المال، واتسعت البلاد، وكثر الناس، فجعل ديوان العطاء للمقاتلة وغيرهم؛ وديوان الجير -في هذا الزمان- مشتمل على أكثره؛ وذلك الديوان هو أهم دواوين المسلمين. وكان للأمصار دواوين الخراج والفيء»[3].

وأكثر ما قيل في الديوان إنه تدبير مستفاد من الخبرة الفارسية في إدارة الدولة، وهذا يدل دلالة واضحة على أن التنظيم والتدبير والإدارة والسياسة التي لا تعلق لها بالتشريع أو التحليل والتحريم أنه لا حرج في الاستفادة مما عند الأمم الأخرى منها، كما أن تأخر تدبير الديوان إلى وقت عمر رضي الله عنه يدل على أن الإدارات في الدولة تنشأ شيئاً فشيئاً حسب الحاجة إليها، وهو يفتح الباب أمام استحداث أنواع وأشكال أخرى من

(١) أخرجه البخاري رقم ٣٠٦٠.

(٢) أخرجه البخاري رقم٤٤١٨ ومسلم رقم ٢٧٦٩.

(٣) السياسة الشرعية / ٣٥.

الديوان أو الإدارات ليواجه بها المستجدات والاحتياجات الناشئة.

وقد تحدث ابن خلدون في تاريخه عن الديوان فقال: «اعلم أن هذه الوظيفة من الوظائف الضرورية للملك وهي القيام على أعمال الجبايات وحفظ حقوق الدولة في الدخل والخرج وإحصاء العساكر بأسمائهم وتقدير أرزاقهم وصرف أعطياتهم في إباناتها والرجوع في ذلك إلى القوانين التي يرتبها قومة[1] تلك الأعمال وقهارمة[2] الدولة وهي كلها مسطورة في كتاب شاهد بتفاصيل ذلك في الدخل والخرج مبني على جزء كبير من الحساب لا يقوم به إلا المهرة من أهل تلك الأعمال ويسمى ذلك الكتاب بالديوان... وأما ديوان الخراج والجبايات فبقي بعد الإسلام على ما كان عليه من قبل، ديوان العراق بالفارسية وديوان الشام بالرومية وكتاب الدواوين من أهل العهد من الفريقين»[3].

ولم يكن الديوان في أول أمره يكتب بالعربية وإنما كان يكتب بلغة العاملين فيه حتى عرب زمن عبد الملك بن مروان.

وقد تنوع الديوان بعد إنشائه فكان منه ديوان الجند وهو السجل الذي يدون فيه الجنود وصفاتهم ونوع تسليحهم راجلاً كان أو فارساً، وديوان الأعطيات حيث يدون فيه الاستحقاقات المالية لأصحابها، وديوان الإنشاء وهو الديوان المعني بكل ما يتعلق بالمكاتبات والمخاطبات الحكومية، وديوان البريد وهو الديوان المسئول عن نقل المكاتبات الحكومية ونقل ما يتعلق بالأوامر السلطانية قال ابن الطقطقي «البريد:

---

(١) قومة جمع يراد به القائمون على تلك الأعمال.

(٢) قهارمة جمع مفرده قهرمان، وقهرمان: مدير القصر ومدير شؤونه.

(٣) تاريخ ابن خلدون ١/ ٣٠٢-٣٠٣.

أن يجعل خيل مضمرات في عدّة أماكن، فإذا وصل صاحب الخبر المسرع إلى مكان منها، وقد تعب فرسه، ركب غيره فرساً مستريحاً. وكذلك يفعل في المكان الآخر حتّى يصل بسرعة. وأمّا معناه اللغويّ: فالبريد هو اثنا عشر ميلاً. وأظنّ أن الغاية التي كانوا قدّروها بين بريد وبريد، هي هذا القدر.

وقال الصاحب علاء الدين عطا ملك في جهان كشاي: «ومن جملة الأشياء وضعهم البريد بكلّ مكان طلباً لحفظ الأموال، وسرعة وصول الأخبار ومتجدّدات الأحوال» وما أرى للبريد فائدة سوى سرعة وصول الأخبار فأمّا حفظ الأموال: فأيّ تعلّق له بذلك؟!»[1]، فهذا معنى البريد، وأما ديوان البريد فهو السجل الذي تدون فيه المعلومات جميعها المتعلقة بذلك وهذا الديوان معني في أصل وضعه بالرسائل والمكاتبات الحكومية أو السلطانية وليس معنيا بمكاتبات عامة الناس وأول من أنشأ ديوان البريد هو معاوية بن أبي سفيان رَضِيَ اللهُ عَنْهُمَا.

وفي التراتيب الإدارية فقرة مطولة عن البريد أحببت نقلها بطولها: «اتّخاذ البريد في زمن الخلفاء الراشدين.

البريد[2] اسم للمسافة التي بين كل محطة وأخرى من محطات البريد، وهي أربعة فراسخ[3]، أو اثنا عشر ميلاً، ثم أطلق على حامل الرسائل، وتوسعوا فيه الآن فأطلقوه

(١) الفخري في الآداب السلطانية ١/ ١١٢.

(٢) البريد: كان من اصطلاح الفرس أن يقطعوا أذناب الخيل المخصصة لحمل البريد وقالوا لها: بريدة دم: مقطوعة الذنب. ومن ثم أطلق الوصف على الخيول التي تحمل الرسائل خيل البريد. مصححه. عن كتاب النظم الإسلامية للشيخ صبحي الصالح.

(٣) فراسخ: كلمة فارسية جمعت جمع تكسير عربي وأصلها. فرسخ، ولا زالت مستعملة في بلاد إيران وتقدر بستة كيلو مترات. مصححة.

على أكياس البريد، وأصله من وضع الفرس، ثم استعمل في الإسلام وأقيم له عامل مخصوص يسمى عامل البريد، ينقل أخبار الولاة والبلاد لدار الخلافة والعكس.

والمشهور أن أول من وضعه في الإسلام معاوية بن أبي سفيان رضي الله عنهما، ولعله أول من رتبه على طرق ومناهج مخصوصة، رتب له الخيل والمحطات، وإلا فالبريد معروف عند من قبله من الخلفاء الراشدين، واشتهر أمره في مدة سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه، وفي الصحيح[1]، لدى باب أبوال الإبل والدواب والغنم ومرابضها، وصلى أبو موسى في دار البريد قال الحافظ: دار البريد المذكورة موضع بالكوفة؛ كانت الرسل تنزل فيه إذا حضرت من الأمراء إلى الخلفاء، وكان أبو موسى أميراً على الكوفة في زمن عمر، وفي زمن عثمان وكانت الدار في طرف البلد، وقال المطرزي: البريد في الأصل الدابة المرتبة في الرباط، ثم سمي به الرسول المحمول عليها، ثم سميت به المسافة المشهورة.

وفي سيرة عمر للحافظ ابن الجوزي في الباب الرابع والثلاثين في ذكر عسسه بالمدينة، وبعض ما جرى له في ذلك، أن عمر لما أبعد نصر بن الحجاج عن المدينة إلى البصرة، وكتب عمر إلى عامله عتبة بن فرقد كتاباً وأقام أياماً ثم نادى مناديه: ألا إن بريد المسلمين يريد أن يخرج فمن كانت له حاجة فليكتب فكتب إليه نصر بن الحجاج كتاباً إلى أمير المؤمنين انظر ص ١٠٥ [2].

وفي القصة الآتية وهي عند ابن جرير في تاريخه عن الرسول الذي أتى بالعقد

---

(١) انظر كتاب الوضوء باب ٦٦ ص ٦٣/ ١.

(٢) وأخرجه الخرائطي في اعتلال القلوب ٢/ ٣٩٢.

هدية من عند امرأة قيصر الروم إلى زوج عمر أنه بريد المسلمين. وفي كتاب الطائر الغريد في وصف البريد: للعرب في نظام البريد فضل مثل ما لهم في غيره، ولذلك قد شرح المؤرخون عن أحواله عندهم أكثر من باقي البريد، وأول ما استعمل العرب لنقل البريد الإبل، ثم استبدلوها بالبغال، ثم بالخيل لسرعتها، وكان لكل سفر بريد يتولى قيادة المسافرين، وميل العرب للتنقل بالأسفار وكان أعظم مساعد على اطراد سير البريد الطويل ما بين البلاد الشاسعة بكل ضبط، وهذه الوظيفة كانت عندهم من الوظائف العالية، التي لا يوليها إلا الخليفة نفسه، ولا يتولاها إلا ذو الأهلية.

وجاء في كتب الإفرنج أن ابتداء ترتيب البريد عند العرب بعد الهجرة النبوية بأمر أول خليفة، وكان يتسع باتساع فتوحاتهم، التي بلغت مسافات شاسعة، وأعظم اتساع ونظام في بريد العرب تمّ في عهد الخلفاء العباسيين، بلغت محطات البريد نحو ألف محطة، كانت تسمى عندهم بالسكك، ومع هذا الاتساع كانت الأشغال سائرة بكل دقة، في مواعيد السفر والوصول والأمنية، فقد كان لكل محطة رئيس لملاحظة سير السعاة، والخيالة وحالة المحطات، وكان جميع هؤلاء الرؤساء مضطرين أن يقدموا تقاريرهم عن كل ما يحدث في الخطوط إلى عموم الإدارة في بغداد، التي كانت النقطة المركزية والرئيس العالي يعرض ذلك على الخليفة نفسه، الذي كان يهتم بالبحث عن أحوال البريد، وكان للبريد لائحة عمومية، تحتوي على قوانين البريد، في سيره وجغرافية الطرق، وكان ينفق على البريد مبالغ وافرة، قيل: إن نفقة فرع اليمن فقط؛ كانت تبلغ نحو أربعة ملايين درهم سنوياً، وهي عبارة عن أربعة ملايين ونصف من الفرنكات، ومن ذلك يعلم قدر نفقات باقي الخطوط، وما كان يبذله العرب لتنظيم البريد وقدر أهميته عندهم، وفي ص ٩٥ من الكتاب المذكور اتخذ العرب العلامات

لرسل البريد، وفي عهد الخلفاء العباسيين كانت علاماتهم قطعة من الفضة بقدر الكف، قد كتب على أحد صفحتيها البسملة واسم الخليفة، وعلى الصفحة الثانية هذه الآية: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّبِيُّ إِنَّآ أَرْسَلْنَٰكَ شَٰهِدًا وَمُبَشِّرًا وَنَذِيرًا ﴾ [الأحزاب: ٤٥].

«مهمّة» في الخطط للتقي المقريزي، أن إبراهيم بن الأغلب لما ولي على أفريقية سنة ٢٦١، كانت القوافل والتجار تسير في الطرق وهي آمنة، والحصون والمحارس على ساحل البحر، حتى كانت توقد النار من مدينة سبتة إلى الإسكندرية، فيصل الخبر منها إلى الإسكندرية في ليلة واحدة وبينهما مسيرة أشهر هـ منها ص ٢٨٠ من الجزء الأول.

قلت: لعمري إن هذه الطريقة في التعجيل بالإخبار أغرب وأعجب من التلغراف والتلفون. ولله في خلقه شؤون»[1].

ديوان الإنشاء ويسمى أيضاً ديوان الرسائل أو ديوان المكاتبات قال القلقشندي: « اعلم أن هذا الديوان أوّل ديوان وضع في الإسلام؛ وذلك أن النبيّ ﷺ كان يكاتب أمراءه، وأصحاب سراياه من الصحابة رضوان الله عليهم ويكاتبونه، وكتب إلى من قرب من ملوك الأرض يدعوهم إلى الإسلام، وبعث إليهم رسله بكتبه: فبعث عمرو بن أميّة الضّمري إلى النّجاشيّ ملك الحبشة، وعبد الله بن حذافة إلى كسرى أبرويز ملك الفرس، ودحية الكلبيّ إلى هرقل ملك الروم، وحاطب بن أبي بلتعة إلى المقوقس صاحب مصر، وسليط بن عمرو إلى هوذة بن عليّ ملك اليمامة، والعلاء بن الحضرميّ إلى المنذر بن ساوى ملك البحرين إلى غير ذلك من المكاتبات. وكتب لعمرو بن حزم

(١) التراتيب الإدارية في نظام الحكومة النبوية ١/ ١٨٠ الشيخ عبد الحي اللكنوي.

عهداً حين وجّهه إلى اليمن. وكتب لتميم الداريّ وإخوته بإقطاع بالشام. وكتب كتاب القضيّة بعقد الهدنة بينه وبين قريش عام الحديبية. وكتب الأمانات أحياناً. إلى غير ذلك مما يأتي ذكره في الاستشهاد به في مواضعه إن شاء الله تعالى، وهذه المكتوبات كلها متعلّقها ديوان الإنشاء»[1].

وديوان بيت المال: بيت المال هو مخزن الأموال ويمثل المخزن العام للدولة الذي توضع فيه الأموال جميعها التي تختص بالدولة: العينية كالنقدين وبقية الأموال كالمواشي والزروع التي يتحصلها بيت المال سواء كان عن طريق الزكاة أو الجزية أو الخراج أو العشور أو الركاز أو مال من لا وارث له، وتدوين ذلك كله في سجل يبين فيه مقدار ما دخل من الأموال والجهة القادمة منها وتاريخ قدومها والشيء نفسه يفعل فيما خرج منه.

وديوان الختم: «وديوان الختم عبارة عن الكتاب القائمين على إنفاذ كتب السلطان والختم عليها إما بالعلامة أو بالحزم... والحزم للكتب يكون إما بدس الورق كما في عرف كتاب المغرب وإما بإلصاق رأس الصحيفة على ما تنطوي عليه من الكتاب كما في عرف أهل المشرق، وقد يجعل على مكان الدس أو الإلصاق علامة يؤمن معها من فتحه والاطلاع على ما فيه فأهل المغرب يجعلون على مكان الدس قطعة من الشمع ويختمون عليها بخاتم نقشت فيه علامة لذلك... فهذا الخاتم الذي هو العلامة المكتوبة أو النقش للسداد والحزم للكتب خاص بديوان الرسائل»[2]، وقال ابن الطقطقي: «ومما اخترع معاوية - رضي الله عنه - من أمور الملك: ديوان الخاتم،

(١) صبح الأعشى ١/ ١٢٥.

(٢) تاريخ ابن خلدون ١/ ٣٢٨.

وهذا ديوان معتبر من أكبر الدواوين، ولم تزل السنّة جارية به إلى أواسط دولة بني العبّاس فأسقط، ومعناه: أن يكون ديوان، وبه نوّاب فإذا صدر توقيع من الخليفة بأمر من الأمور، أحضر التوقيع إلى ذلك الديوان، وأثبتت نسخته فيه، وحزم بخيط وختم بشمع- كما يفعل في هذا الزمان بكتب القضاة- وختم بخاتم صاحب ذلك الديوان»[1]، ويهدف ديوان الختم على حفظ الأسرار بحيث لا يتمكن أحد من الاطلاع على تلك المكاتبات، كما يمنع إمكانية التزوير في تلك المكاتبات.

والديوان بأقسامه المتنوعة على ذلك عمل إداري متميز لضبط الأمور التي يشملها الديوان، وهو تدبير مناسب لعصره في وسائله وآلياته، ونظراً للتطور الهائل الذي عم كل أنماط الحياة فإن الوسائل المستخدمة في الديوان يدخلها التطور المناظر، فبعد أن كان يستخدم السجلات الورقية يمكن الآن استخدام وسائط التخزين الالكترونية، وبعد أن كان يستخدم الخيول والبغال فيمكن الآن استخدام العربات أو الطائرات وهكذا..

وقد ذكر الماوردي أقسام ديوان السلطنة:

فقال: «**والذي يشتمل عليه ديوان السلطنة ينقسم أربعة أقسام:**

أحدها: ما يختص بالجيش من إثبات وعطاء.

والثاني: ما يختص بالأعمال من رسوم وحقوق.

والثالث: ما يختص بالعمال من تقليد وعزل.

(١) الفخري في الآداب السلطانية ١/ ١١٣.

والرابع: ما يختص ببيت المال من دخل وخراج.

فهذه أربعة أقسام تقتضيها أحكام الشرع»[1]، وعلى المنهج نفسه سار ابن جماعة في تحرير الأحكام في تدبير أهل الإسلام فذكر أن ديوان السلطان تنقسم أصوله إلى أربعة أقسام:

«**الأول**: ديوان الجيش: وينبغي للسلطان أن يضعه، ويثبت فيه أسماء جميع الأجناد المرتزقة المرصدين للجهاد من الأمراء وغيرهم... وإنما يثبت في الجيش اسم من اتصف بست صفات وهي: الذكورة، والبلوغ، والحرية، والإسلام والسلامة من النقص المانع للقتال والإقدام على الحروب، ومعرفة كيفية القتال. فلا يثبت فيه: امرأة، ولا صبي، ولا مجنون، ولا عبد، ولا ذمي، ولا ضعيف لا يصلح للقتال: كالأعمى، والزمن ومقطوع اليد ولا الأعرج راجلاً (راجلاً: لا يستخدم دابة أو مركبة)، فإن كان الأعرج فارساً (فارسا: يركب فرساً أو مركبة) جاز إثباته في الديوان. ولا يثبت في ديوان الجيش من ضعفت همته عن الحروب، أو قلت معرفته بالقتال، أو تجبن نفسه عن الإقدام لأنه عاجز عن القتال فلا يرصد له»[2].

«**الديوان الثاني**: ديوان رسوم الأموال المختصة بالأعمال: ووظيفته أن يميز كل عمل بما يتميز به غيره، ويفصل نواحيه عند اختلاف أحكامها.

الديوان الثالث: ديوان العمال على جهات الأعمال:

وهو يشتمل على ذكر ضبط ستة أشياء: المولى، والمتولي، والعمل، وزمنه، وما

(١) الأحكام السلطانية للماوردي ٣٠٢.

(٢) تحرير الأحكام في تدبير أهل الإسلام لابن جماعة/ ١٤٠.

تصح به التولية، والمقرر على العمل.

الأول المولي: وشرطه: أن يكون جائز النظر فيما ولي فيه، نافذ التصرف فيه كالإمام، والسلطان، ووزير التنفيذ. فإن ولي على العمل من ليس له فيه نظر من جهة ولي الأمر، لم تصح التولية، ولا تصرف المتولي من جهته.

الثاني المتولي: وشرطه أن يكون موثوقاً بأمانته، مستقلاً بكفايته لما فيه، جامعاً لشروطه. ولا يجوز تولية الذمي في شيء من ولايات المسلمين إلا في جباية الجزية من أهل الذمة أو جباية ما يؤخذ من تجارات المشركين. فأما ما يجبى من المسلمين من خراج أو عشر أو غير ذلك فلا يجوز تولية الذمي فيه، ولا تولية شيء من أمور المسلمين، قال تعالى: ﴿ وَلَن يَجْعَلَ ٱللَّهُ لِلْكَٰفِرِينَ عَلَى ٱلْمُؤْمِنِينَ سَبِيلًا ﴾[النساء:١٤١] ومن ولى ذمياً على مسلم فقد جعل له سبيلاً عليه.

الثالث: العمل المولى عليه: وشرطه، أن يكون متميزاً عن غيره عند المولي، والمتولي بالنسبة إلى نفسه، وإلى محله: كالقضاء والحسبة، كقضاء إقليم كذا وحسبة بلد كذا، وأن يكون معلوم العمل والرسوم والحقوق إن كان لها تعلق بذلك العمل.

الرابع: زمن الولاية وقدرها: فإذا قدرت الولاية بزمن لم ينظر بعدها، أو بعمل مقدر لم ينظر بعد فراغه منه: كخراج سنة كذا، أو جزية عام كذا، فإذا مضت المدة المعينة أو فرغ العمل المقدر انقضت الولاية، وإن لم يقدر الولاية بمدة معينة ولا عمل مقدر، وأطلقت إطلاقاً جاز، ثم ينظر فإن كان العمل دائماً: كالقضاء، والحسبة، والشرطة، جاز نظره دائماً ما لم يعزل عنه وإن لم يكن ذلك العمل دائماً، فإن لم يكن معهود العود: كقسمة الغنيمة في غزاة، انقضت الولاية بفراغه عنه. وإن كان معهود

العود: كالخراج، والجزية، والعشر. فقد قيل: إن إطلاق التولية يقتضي عاماً واحداً وقيل: يحمل على الدوام ما لم يعزل.

الخامس: ما تصح به التولية: وتصح باللفظ كسائر العقود كقوله: قلدتك كذا، ووليتك كذا في بلد كذا، أو في إقليم كذا. وتصح بتوقيع المتولي بخطه في الولايات السلطانية، وإن لم يتلفظ لأن العرف جار بذلك وقاض به. ثم إن خصه وحده بالعمل كان عزلاً لمن قبله، وإن نص على اشتراكهما اشتراكاً فيه، وإن أطلق الولاية حمل على العرف في ذلك، فإن كان الاشتراك اشتركاً، وإن كان الانفراد انفرد به، وكان عزلاً للأول، وإن لم يكن قبله فيه عامل انفرد به وحده.

السادس: المقرر على العمل: فإن كان معلوماً استحقه إذا وفى عمله حقه، فإن قصر فيه سقط منه ما يقابل ما قصر فيه، وإن زاد لم يستحق زيادة لأنه في زيادته: إما متبرع أو متعد، فلا يستحق شيئاً. وإن كان المسمى على العمل مجهولاً: بطل عقده، واستحق أجرة مثل عمله. وإن لم يسم له شيء فقد قيل: لا يستحق شيئاً، وقيل: يستحق أجرة مثل عمله.

وقيل: إن كانت عادته أخذ الجاري على عمله استحق أجرة مثله وإلا فلا. وإن كان في الديوان مقرر مقدر، وقد عمل جماعة به، فهو أجرة المثل ولا تصير أجرة بعمل واحد فقط.

ويستحق العامل مقرره من أول وقت نظره فيه، ويأخذ من عمله إن كان فيه مال من جنسه وإلا فمن بيت المال، وإذا أذن للمولى العامل أن يستخلف من ينوب عنه جاز، وإن منع منه لم يجز. وإن اطلق نظر: فإن كان عليه القيام بجميعه لم يجز أن يستنيب.

الديوان الرابع: دخل بيت المال وخرجه.

وبيت المال عبارة عن الجهة التي توضع فيها مال الله كما تقدم، فكل مال استحقه المسلمون مطلقاً من غير تخصيص لمستحق معين فهو من حقوق بيت المال، وذلك: كخمس الخمس، ومال الخراج وغيره مما تقدم من جهات بيت المال. وقد تقدم تفصيله في باب العطاء، فكل مال مرصد لمصالح المسلمين فهو من مال بيت المال وكل حق وجب صرفه في مصالح المسلمين فهو حق على بيت المال، فإذا صرف في جهته كان مضافاً إلى بيت المال سواء أخرج من حرز أم لا. وكل ما صار من أموال المسلمين إلى عماله أو خرج منها من أيديهم، فحكم بيت المال جار عليه في دخله وخرجه. أما ما يستحقه مسلم معين أو قوم مخصوصون من المسلمين: كأربعة أخماس الغنيمة، وزكوات الأموال، فليست في حقوق بيت المال؛ لأن الغنيمة مستحقة لمن حضر الواقعة، والزكاة لأصناف مخصوصة فلا يجوز صرفها في غيرهم.

إذا ضاق بيت المال عن مصارفه، قدم منها ما يضر بتأخيره ديناً عليه، كأرزاق الجند ونحوها.

فإن ضاق عن جميع مصارفه فللسلطان أن يقترض على بيت المال ما يصرفه في مصارفه، وهو يوفي ذلك إذا اجتمعت أمواله، وعلى من ولي بعده أمر المسلمين قضاء ذلك إن لم يتفق للمقرض قضاؤه. وإن فضل مال بيت المال عن مصارفه: فقد قال أبو حنيفة رحمه الله تعالى: يدخر الفاضل لما ينوب المسلمين من حادث. ومذهب الشافعي رحمه الله تعالى: يصرف فيما فيه صلاح المسلمين من الجند وعمارة الحصون، وتحصيل السلاح والكراع وغير ذلك من مصالحهم.

وقد تحدث الماوردي في تفصيلات تلك الأقسام فبين في القسم الأول الشروط والأوصاف المعتبرة في إثبات من يثبت فيها يختص بالجيش في الديوان.

وبين أن تقدير العطاء معتبر بالكفاية حتى يستغني بها عن التماس مادة تقطعه عن حماية البيضة، قال: «والكفاية معتبرة من ثلاثة أوجه:

أحدها: عدد من يعوله من الذراري والمماليك.

والثاني: عدد ما يرتبطه من الخيل والظهر.

والثالث: الموضع الذي يحله في الغلاء والرخص، فيقدر كفايته في نفقته وكسوته لعامه كله، فيكون هذا المقدر في عطائه، ثم تعرض حاله في كل عام، فإن زادت رواتبه الماسة زيد، وإن نقصت نقص»[1]، وإذا تقدرت العطية بالكفاية فهل يزاد على حد الكفاية وأهل العلم في ذلك على قولين: أحدهما ألا يزاد فيها لأن أموال بيت المال ينبغي ألا توضع إلا في الحقوق اللازمة وهذا قول الشافعي، وجوز أبو حنيفة زيادته على الكفاية إذا اتسع المال لها، وقد يكون قول أبي حنيفة في الزيادة عن حد الكفاية-خاصة في أيامنا هذه-إذا اتسع المال لذلك أوفق للناس وأرفق بهم، وينبغي أن يكون وقت استحقاق العطاء معلوماً للجيش قال الماوردي: «وهو معتبر بالوقت الذي تستوفي فيه حقوق بيت المال، فإن كانت تستوفي في وقت واحد من السنة جعل العطاء في رأس كل سنة، وإن كانت تستوفي في وقتين جعل العطاء في كل سنة مرتين، وإن كانت تستوفي في كل شهر جعل العطاء في رأس كل شهر؛ ليكون المال مصروفاً إليهم عند حصوله، فلا يحبس عنهم إذا اجتمع، ولا يطالبون به إذا تأخر، وإذا تأخر

(١) الأحكام السلطانية ٣٠٥.

عنهم العطاء عند استحقاقه وكان حاصلاً في بيت المال كان لهم المطالبة به كالديون المستحقة، وإن أعوز بيت المال لعوارض أبطلت حقوقه أو أخرتها كانت أرزاقهم ديناً على بيت المال، وليس لهم مطالبة ولي الأمر به، وإذا أراد ولي الأمر إسقاط بعض الجيش لسبب أوجبه، أو لعذر اقتضاه جاز، وإن كان لغير سبب لم يجز؛ لأنهم جيش المسلمين في الذب عنهم، وإذا أراد بعض الجيش إخراج نفسه من الديوان جاز مع الاستغناء عنه، ولم يجز من الحاجة إليه، إلا أن يكون معذوراً»[1]، وتطرق لمسألة مهمة وهي ما يطلق عليه في زماننا المعاش إذا مات أو قتل أو حدثت به إصابة بليغة أقعدته عن القتال فقال: «وإذا مات أحدهم أو قتل كان ما يستحق من عطائه موروثا عنه على فرائض الله تعالى، وهو دين لورثته في بيت المال.

واختلف الفقهاء في استبقاء نفقات ذريته من عطائه في ديوان الجيش على قولين:

أحدهما: أنه قد سقطت نفقتهم من ديوان الجيش لذهاب مستحقه، ويحالون على مال العشر والصدقة.

والقول الثاني: أنه يستبقي من عطائه نفقات ذريته ترغيباً له في المقام، وبعثاً له على الإقدام.

واختلف الفقهاء في سقوط عطائه إذا حدثت به زمانة على قولين:

أحدهما: يسقط؛ لأنه في مقابلة عمل قد عدم.

(١) الأحكام السلطانية ٣٠٦.

والقول الثاني: أنه باق على العطاء ترغيباً في التجند والارتزاق»[1].

والقول الأول في كلا المسألتين نظر إلى المسألة من جهة المقابلة فقط، وأما القول الثاني فقد نظر إلى أثر ذلك على المقاتلين ومن يعولون، ونظراً لأن أمة المسلمين أمة مجاهدة في سبيل الله ومن ثم لا تستغني عن تجييش الجيوش وإمدادهم بكل ما يعينهم ويشجعهم على الانخراط في سلك الجندية ومن أهم ذلك العطاء الذي يعطاه من يعول يكون القول الثاني هو الأولى بالاعتبار.

والقسم الثالث المختص بالعمال أي العاملين في الديوان من حيث التقليد والعزل فيشتمل على ستة فصول:

«**الفصل الأول:** ذكر من يصح منه تقليد العمال، أي من الذي يصح منه تقليد العمال أي تعيينهم، والتقليد معتبر بنفوذ أمر المُقلد وجواز نظره، فكل من جاز نظره في عمل نفذت فيه أوامره، وصح منه تقليد العمال عليه، وهذا يكون من أحد ثلاثة:

١-إما من السلطان المستولي على كل الأمور أي الخليفة أو الملك أو الرئيس.

٢-وإما من وزير التفويض.

٣-وإما من عامل عام الولاية كعامل إقليم أو مصر عظيم، يقلد في خصوص الأعمال عاملاً.

الفصل الثاني: من يصح أن يتقلد العمالة، وهو من استقل بكفايته ووثق بأمانته، فإن كانت عمالة تفويض تفتقر إلى اجتهاد أي يعمل فيها باجتهاده روعي فيها الحرية

---

(١) الأحكام السلطانية ٣٠٦.

والإسلام؛ وإن كانت عمالة تنفيذ لا اجتهاد للعامل فيها بل يقتصر عمله على إنفاذ ما كلف به لم يفتقر إلى الحرية والإسلام في قول وفي القول الآخر يفتقر إلى الإسلام كي يولى تلك العمالة.

الفصل الثالث: ذكر العمل الذي تقلده، وهذا يعتبر فيه ثلاثة شروط:

- أحدها: تحديد الناحية بما تتميز به عن غيرها.
- والثاني: تعيين العمل الذي يختص بنظره فيها من جباية أو خراج أو عشر.
- والثالث: العلم برسوم العمل وحقوقه على تفصيل ينتفي عنه الجهالة، فإذا استكملت هذه الشروط الثلاثة في عمل علم بـه الولي والمولى صح التقليد ونفذ.

والفصل الرابع: زمان النظر أي مدة عمل أعضاء الديوان، فلا يخلو من ثلاثة أحوال:

- **أحدها**: أن يقدره بمدة محصورة الشهور أو السنين، فيكون تقديرها بهذه المدة مجوزا للنظر فيها، ومانعاً من النظر بعد انقضائها، ولا يكون النظر في المدة المقيدة لازماً من جهة المُوَلِّي، وله صرفه والاستبدال به إذا رأى ذلك صلاحاً، فأما لزومه من جهة العامل المُوَلَّى فمعتبر بحال جارية عليها؛ فإن كان الجاري-أي المقابل أو العوض أو الأجر-معلوماً بما تصح به الأجور لزمه العمل في المدة إلى انقضائها؛ لأن العمالة فيها تصير من الإجارات المحضة، ويؤخذ العامل فيها بالعمل إلى انقضائها إجباراً.

والفرق بينهما في تخيير المُوَلِّي ولزومها للْمُوَلَّى أنها في جنبة المُوَلِّي من العقود العامة لنيابته فيها عن الكافة، فروعي الأصلح في التخيير، وهي في جنبة المُوَلَّى من العقود الخاصة لعقده، لها في حق نفسه، فيجري عليها حكم اللزوم، وإن لم يتقدر جاريه بما يصح في الأجور لم تلزمه المدة، وجاز له الخروج من العمل إذا شاء بعد أن ينهي إلى موليه حال تركه حتى لا يخلو عمله من ناظر فيه.

- **والحالة الثانية**: أن يقدر بالعمل فيقول المُوَلِّي فيه: قلدتك خراج ناحية كذا في هذه السنة، أو قلدتك بلد كذا في هذا العام، فتكون مدة نظره مقدرة بفراغه من عمله، فإذا فرغ منه انعزل عنه، وهو قبل فراغه على ما ذكرنا يجوز أن يعزله المُوَلِّي، وعزله لنفسه معتبر بصحة جارية وفساده.

- **والحالة الثالثة**: أن يكون التقليد مطلقاً فلا يقدر بمدة ولا عمل، فيقول فيه: قد قلدتك خراج الكوفة، أو أعشار البصرة، أو حماية بغداد، فهذا تقليد صحيح، وإن جهلت مدته؛ لأن المقصود منه الإذن لجواز النظر، وليس المقصود منه اللزوم المعتبر في عقود الإيجارات.

وإذا صح التقليد وجاز النظر لم يخل حاله من أحد أمرين: إما أن يكون مستديماً أو منقطعاً، فإن كان مستديماً كالنظر في الجباية والقضاء وحقوق المعادن، فيصح نظره فيها عاماً بعد عام ما لم يعزل، وإن كان منقطعا فهو على ضربين:

أحدهما: أن لا يكون معهود العود في كل عام كالوالي على قسم الغنيمة، فيعزل بعد فراغه منها، وليس له النظر في قسمة غيرها من الغنائم.

والضرب الثاني: أن يكون عائداً في كل عام كالخراج الذي إذا استخرج في عام عاد فيما يليه.

فقد اختلف الفقهاء هل يكون إطلاق تقليده مقصوراً على نظر عامه أو محمولاً على كل عام ما لم يعزل على وجهين:

أحدهما: أنه يكون مقصورا للنظر على العام الذي هو فيه، فإذا استوفى خراجه، أو أخذ أعشاره انعزل، ولم يكن له أن ينظر في العام الثاني إلا بتقليد مستجد اقتصارا على اليقين.

والوجه الثاني: أنه يحمل على جواز النظر في كل عام ما لم يعزل اعتباراً بالعرف»[1].

«**الفصل الخامس**: في أحكام أجرة عضو الديوان، وأجرته لا تخلو فيه من ثلاثة أحوال:

- أحدها: أن يسمي أجراً معلوماً.
- والثاني: أن يسمي أجراً مجهولاً.
- والثالث: أن لا يسمي بمجهول ولا بمعلوم.

فإن كان الأجر معلوماً استحق العامل الأجر المسمى المعلوم إذا قام بالعمل على وجهه، فإن قصر فيها روعي تقصيره، وإن زاد في العمل روعيت الزيادة، فإن لم تدخل في حكم عمله كان نظره فيها مردوداً لا ينفذ، وإن كانت داخلة في حكم نظره

(١) الأحكام السلطانية ٣١٠-٣١٢ بتصرف يسير.

لم يستحق في مقابلها زيادة.

وأما إن سمى أجراً مجهول المقدار استحق أجر مثله فيما عمل.

وأما إن لم يسم أجراً بمعلوم ولا بمجهول، فقد اختلف الفقهاء في استحقاقه أجر مثله على عمله على أربعة مذاهب قالها الشافعي وأصحابه:

١-لا أجر له ويكون متطوعاً به حتى يسمي أجراً معلوماً أو مجهولاً؛ لخلو عمله من عوض.

٢- له أجر مثله وإن لم يسمه لاستيفاء عمله عن إذنه.

٣-التفرقة بين ما إذا كان مشهوراً بأخذ الأجر على عمله فله أجر مثله، وإن لم يشتهر بأخذ الأجر عليه فلا أجر له.

٤-التفرقة بين إن كان هو الطالب للعمل فلا أجر له، وإن كان مطلوباً فله أجر وإذا كان في عمله مال يجتنى فأجره مستحق فيه، وإن لم يكن فيه مال فأجره في بيت المال مستحق من سهم المصالح.

والفصل السادس: الكيفيات التي يصح بها التقليد أو التعيين:

١-التقليد نطقاً باللفظ الدال على ذلك.

٢- التقليد بالكتابة خطاً لا لفظاً.

فإذا صلح التقليد بالشروط المعتبرة فيه، وكان العمل قبله خالياً من ناظر تفرد هذا المولي بالنظر، واستحق أجره من أول وقت نظره فيه، وإن كان في العمل ناظر

قبل تقليده نظر في العمل، فإن كان مما لا يصح الاشتراك فيه كان تقليده الثاني عزلاً للأول، وإن كان مما يصح فيه الاشتراك روعي العرف الجاري فيه، فإن قلد عليه مشرف كان العامل مباشراً للعمل، وكان المشرف مستوفياً له يمنع من زيادة عليه أو نقصان منه أو تفرد به.

وحكم المشرف يخالف حكم صاحب البريد من ثلاثة أوجه:

- أحدها: العامل ليس له أن ينفرد بالعمل دون المشرف، وله أن ينفرد به دون صاحب البريد.
- والثاني: أن للمشرف منع العامل مما أفسد فيه، وليس ذلك لصاحب البريد.
- والثالث: أن المشرف لا يلزمه الإخبار بما فعله العامل من صحيح وفاسد إذا انتهى إليه، ويلزم صاحب البريد الإخبار بما فعله العامل من صحيح وفاسد؛ لأن خبر المشرف استعداء، وخبر صاحب البريد إنهاء.

والفرق بين خبر الإنهاء وخبر الاستعداء من وجهين:

أحدهما: أن خبر الإنهاء يشتمل على الفاسد والصحيح، وخبر الاستعداء مختص بالفاسد دون الصحيح.

والثاني: أن خبر الإنهاء فيما رجع عنه العامل وفيما لم يرجع عنه، وخبر الاستعداء مختص بما لم يرجع عنه دون ما رجع عنه، وإذا أنكر العامل استعداء المشرف أو إنهاء صاحب البريد، لم يكن قول واحد منهما مقبولاً عليه حتى يبرهن عنه، فإن اجتمعا على الإنهاء والاستعداء صارا شاهدين عليه، فيقبل قولهما عليه إذا كانا مأمونين، وإذا

طولب العامل برفع الحساب فيما تولاه لزمه رفعه.

وإذا أراد العامل أن يستخلف على عمله فذلك ضربان:

أحدهما: أن يستخلف عليه من ينفرد بالنظر فيه دونه، فهذا غير جائز منه؛ لأنه يجري مجرى الاستبدال، وليس له أن يستبدل غيره بنفسه، وإن جاز له عزل نفسه.

والضرب الثاني: أن يستخلف عليه معيناً له فيراعى مخرج التقليد، فإنه لا يخلو من ثلاثة أحوال:

- أحدهما: أن يتضمن إذناً بالاستخلاف فيجوز له أن يستخلف، ويكون من استخلفه نائباً عنه يعزل بعزله.
- والحالة الثانية: أن يتضمن التقليد نهياً عن الاستخلاف، فلا يجوز له أن يستخلف، وعليه أن ينفرد بالنظر فيه إن قدر عليه، فإن عجز عنه كان التقليد فاسداً، فإن نظر مع فساد التقليد صح في نظره ما اختص بالإذن من أمر ونهي، ولم يصح منه ما اختص بالولاية من عقد وحل.
- والحالة الثالثة: أن يكون التقليد مطلقاً لا يتضمن إذناً ولا نهياً، فيعتبر حال العمل، فإن قدر على التفرد بالنظر فيه لم يجز أن يستخلف عليه، وإن لم يقدر على التفرد بالنظر فيه جاز له أن يستخلف فيما عجز عنه، ولم يجز أنه يستخلف فيما قدر عليه»[1].

---

(١) الأحكام السلطانية ٣١٢-٣١٥ بتصرف.

وأما القسم الرابع فيما اختص ببيت المال من دخل وخرج، فهو أن كل مال استحقه المسلمون، ولم يتعين مالكه منهم فهو من حقوق بيت المال، فإذا قبض صار بالقبض مضافاً إلى حقوق بيت المال، سواء أدخل إلى حرزه أو لم يدخل؛ لأن بيت المال عبارة عن الجهة لا عن المكان، وكل حق وجب صرفه في مصالح المسلمين فهو حق على بيت المال، فإذا صرف في جهته صار مضافاً إلى الخراج من بيت المال، سواء خرج من حرزه أو لم يخرج؛ لأن ما صار إلى عمال المسلمين أو خرج من أيديهم، فحكم بيت المال جار عليه في دخله إليه وخرجه.

وإذا كان كذلك فالأموال التي يستحقها المسلمون تنقسم ثلاثة أقسام: فيء، وغنيمة، وصدقة.

فأما الفيء: فمن حقوق بيت المال؛ لأن مصرفه موقوف على رأي الإمام واجتهاده.

وأما الغنيمة: فليست من حقوق بيت المال؛ لأنها مستحقة للغانمين الذين تعينوا بحضور الواقعة لا يختلف مصرفها برأي الإمام، ولا اجتهاد له في منعهم منها، فلم تصر من حقوق بيت المال.

وأما خمس الفيء والغنيمة فينقسم ثلاثة أقسام: قسم منه يكون من حقوق بيت المال، وهو سهم النبي ﷺ المصروف في المصالح العامة؛ لوقوف مصرفه على رأي الإمام واجتهاده، وقسم منه لا يكون من حقوق بيت المال لخروجه عن اجتهاد الإمام ورأيه.

وقسم منه يكون بيت المال فيه حافظاً له على جهاته وهو سهم اليتامى والمساكين وابن السبيل، إن وجدوا دفع إليهم، وإن فقدوا أحرز لهم.

وأما الصدقة فضربان:

- **صدقة مال باطن**: فلا يكون من حقوق بيت المال؛ لجواز أن ينفرد أربابه بإخراج زكاته في أهلها.

- **والضرب الثاني**: صدقة مال ظاهر؛ كأعشار الزروع والثمار وصدقات المواشي، فعند أبي حنيفة أنه من حقوق بيت المال؛ لأنه يجوز صرفه على رأي الإمام واجتهاده، ولم يعينه في أهل السهمين.

وأما المستحق على بيت المال فضربان:

أحدهما: ما كان بيت المال فيه حرزاً فاستحقاقه معتبر بالوجود، فإن كان المال موجوداً فيه كان صرفه في جهاته مستحقاً وعدمه مسقطاً لاستحقاقه.

والضرب الثاني: أن يكون بيت المال له مستحقاً فهو على ضربين:

أحدهما: أن يكون مصرفه مستحقاً على وجه البدل كأرزاق الجند وأثمان الكراع والسلاح، فاستحقاقه غير معتبر بالوجود، وهو من الحقوق اللازمة مع الوجود والعدم، فإن كان موجوداً عجل دفعه كالديوان مع اليسار؛ وإن كان معدوماً وجب فيه على الإنظار كالديون مع الإعسار.

والضرب الثاني: أن يكون مصرفه مستحقاً على وجه المصلحة والأرفاق دون

البدل، فاستحقاقه معتبر بالوجود دون العدم، فإن كان موجوداً في بيت المال وجب فيه وسقط غرضه عن المسلمين، وإن كان معلوماً سقط وجوبه عن بيت المال، وكان إن عم ضرره من فروض الكفاية على كافة المسلمين حتى يقوم به منهم من فيه كفاية كالجهاد، وإن كان مما لا يعم ضرره كوعورة طريق قريب يجد الناس طريقاً غيره بعيداً، أو انقطاع شرب يجد الناس غيره شربا، فإذا سقط وجوبه عن بيت المال بالعدم سقط وجوبه عن الكفاية لوجود البدل، فلو اجتمع على بيت المال حقان ضاق عنهما واتسع لأحدهما صرف فيما يصير منهما ديناً فيه، فلو ضاق عن كل واحد منهما جاز لولي الأمر إذا خاف الفساد أن يقترض على بيت المال ما يصرفه في الديون دون الارتفاق، وكان من حدث بعده من الولاة مأخوذاً بقضائه إذا اتسع له بيت المال.

وإذا فضلت حقوق بيت المال عن مصرفها فقد اختلف الفقهاء في فاضله، فذهب أبو حنيفة إلى أنه يدخر في بيت المال لما ينوب المسلمين من حادث. وذهب الشافعي إلى أنه يقبض على أموال من يعم به صلاح المسلمين ولا يدخر؛ لأن النوائب تعين فرضها عليهم إذا حدثت، فهذه الأقسام الأربعة التي وضعت عليها قواعد الديوان.

- شروط كاتب الديوان:

وأما كاتب الديوان وهو صاحب ذمامه، فالمعتبر في صحة ولايته شرطان: العدالة والكفاية.

فأما العدالة: فلأنه مؤتمن على حق بيت المال والرعية، فاقتضى أن يكون في العدالة والأمانة على صفات المؤتمنين.

وأما الكفاية: فلأنه مباشر لعمل يقتضي أن يكون في القيام مستقبلاً بكفاية المباشرين، فإذا صح تقليده فالذي ندب له ستة أشياء: حفظ القوانين، واستيفاء الحقوق، وإثبات الرفع، ومحاسبات العمال، وإخراج الأحوال، وتصفح الظلامات.

فأما الأول منها: وهو حفظ القوانين على الرسوم العادلة من غير زيادة تتحيف بها الرعية، أو نقصان ينثلم به حق بيت المال، فإن قررت في أيامه لبلاد استؤنف فتحها، أو لموات ابتدئ في إحيائه، أثبتها في ديوان الناحية وديوان بيت المال الجامع للحكم المستقر فيها.

وأما الثاني: وهو استيفاء الحقوق فهو على ضربين:

- أحدهما: استيفاؤها ممن وجب عليه من العاملين.
- والثاني: استفاؤها من القابضين لها من العمال.

وأما الثالث: فهو إثبات الرفع، فينقسم ثلاثة أقسام: رفع مساحة وعمل، ورفع قبض واستيفاء، ورفع خرج ونفقة.

وأما الرابع: وهو محاسبة العمال: فيختلف حكمها باختلاف ما تقلدوه، وقد قدمنا القول فيها، فإن كانوا من عمال الخراج لزمهم رفع الحساب، ووجب على كاتب الديوان محاسبتهم على صحة ما رفعوه، وإن كانوا من عمال العشر لم يلزمهم على مذهب الشافعي رفع الحساب، ولم يجب على كاتب الديوان محاسبتهم عليه؛ لأن العشر عنده صدقة لا يقف مصرفها على اجتهاد الولاة، ولو تفرد أهلها أجزأت، ويلزمهم على مذهب أبي حنيفة رفع الحساب، ويجب على كاتب الديوان محاسبتهم

عليه؛ لأن مصرف الخراج والعشر عنده مشترك.

وأما الخامس: وهو إخراج الأحوال، فهو استشهاد صاحب الديوان على ما ثبت فيه من قوانين وحقوق، فصار كالشهادة واعتبر فيه شرطان:

- أحدهما: أن لا يخرج من الأموال إلا ما علم صحته كما لا يشهد إلا بما علمه وتحققه.

- والثاني: أن لا يبتدئ بذلك حتى يستدعى منه كما لا يشهد حتى يستشهد، والمستدعى لإخراج الأحوال من نفذت توقيعاته، كما أن المشهود عنده من نفذت أحكامه.

وأما السادس: وهو تصفح الظلامات، فهو يختلف بسبب اختلاف التظلم، وليس يخلو من أن يكون المتظلم من الرعية أو من العمال، فإن كان المتظلم من الرعية تظلم من عامل تحيفه في معاملته كان صاحب الديوان فيها حاكماً بينهما، وجاز له أن يتصفح الظلامة(١) ويزيل التحيف(٢)، سواء وقع النظر إليه بذلك أو لم يقع؛ لأنه مندوب لحفظ القوانين واستيفاء الحقوق، فصار بعقد الولاية مستحقاً لتصفح الظلامة، فإن منع منها امتنع وصار عزلاً عن بعض ما كان إليه، وإن كان المتظلم عاملاً جوزف في حساب، أو غولط في معاملة صار صاحب الديوان فيها خصماً، وكان المتصفح لها والي الأمر»(٣).

---

(١) الظلامة والظليمة والمظلمة بفتح اللام: ما تطلبه عند الظالم وهو اسم ما أخذه منك.

(٢) التحيف: من الحيف.

(٣) الأحكام السلطانية ١/ ٣٢١.

ما تقدم من النقول التي أوردتها مما يتعلق بالديوان من الأحكام الشرعية مما يختص بالجيش أو بيت المال في الدخل والخرج وتمييز النواحي بالصلح والعنوة وفي تقليد هذه الوظيفة لمن يكون وشروط الناظر فيها والكاتب؛ فأمر أكثره راجع إلى كتب الأحكام السلطانية وهي مسطورة فيها وليست من مباحث هذا الكتاب وإنما أوردناها بوصفها نوعاً من مزيد الإيضاح واكتمال الصورة.

الفصل الثالث:
من التصرفات المرادة من الإدارة العليا رأس النظام أو السلطة (الخليفة أو الأمير أو الملك أو الرئيس) في إدارة الدولة

من تقدم ذكره من خليفة أو أمير أو ملك أو سلطان أو رئيس له أعوان وحاشية وبطانة يساعدونه في أعماله ويعينونه على تمام أمره، وهؤلاء يحتاجون إلى إدارة أو تدبير أو سياسة وما لم يحسن متولي الأمر إدارة من تحت يده من الأعوان والمساعدين إلا كان وبال ذلك راجعاً إلى ولايته وسلطنته، فمن ذلك:

١ -**تصفح أعمالهم وتفقد أحوالهم ليتبين السداد من الفساد**، والعامل من الخامل والمؤدي ما طلب منه والمقصر، ولا يعول على الثقة وحسن الظن، فإن الثقة وحسن الظن لا تنافيان متابعة المدير لمن هم في إدارته وتصفح أعمالهم ليقر ما وفقوا فيه للسداد ويصوب ما جانبوا فيه الصلاح، وتفقد أحوالهم حتى يتبين من يسير منهم على الجادة ومن يحيد عن النهج المستقيم ليكون بعد التفقد التقويم، وأولى الناس بالتفقد من قبل الإدارة العليا نفسها أربع طبقات-كما قال الماوردي- وبالملك أَشد الْحَاجة إِلَى تفقد أَربع طَبَقَات وَلَا يَسْتَغْنِي عَن تفقد أَحْوَالهم بِنَفسِهِ لأَنهم عماد مَمْلَكَته وقوام دولته:

فالطبقة الأولى: الوزراء لأَنهم خلفاؤه وعَلى أَيْديهم تصدر أَفعاله فَإِن أَحْسنُوا نسب إِلَيْهِ إحسانهم وَإِن أساءوا أضيف إِلَيْهِ مساوئهم مَعَ عظم الضَّرَر الدَّاخِل عَلَيْهِ فِي مَمْلَكَته والقدح الموهن لدولته.

والطبقة الثَّانِيَة: الْقُضَاة والحكام الَّذين هم مَوَازِين الْعدْل بتفويض الحكم إِلَيْهِم وحراس السّنة باتباعها فِي أحكامهم وبهم ينتصف الْمَظْلُوم من الظَّالِم فِي رد ظلامته والضعيف من الْقوي فِي اسْتِيفَاء حَقه.

والطبقة الثَّالِثَة: أُمَرَاء الأجناد الَّذين هم أَرْكَان دولته وحماة مَمْلَكَته والذابون عَن حَرِيم رَعيته والمالكون أَعِنَّة أجناده والعاطفون بهم على صدق نصرته وموالاته فَإِذا استقامت لَهُ هَذِه الطَّبَقَة استقام لَهُ جَمِيع أعوانه وَإِن اضْطَرَبَتْ عَلَيْهِ فسد نظام تَدْبيره مَعَ سَائِر أجناده.

والطبقة الرَّابِعَة: عُمَّال الْخراج الَّذين هم جباة الْأَمْوَال وعمار الْأَعْمَال والوسائط بَينه وَبَين رَعيته فَإِن نصحوا فِي أَمْوَاله وَعدلُوا فِي أَعماله توفرت خزانته بسعة الدخل وعمرت بِلَاده ببسط الْعدْل»[1].

وقال الماوردي أيضاً: «وَيكون كثير الاعتناء بسيرة حماة الْبِلَاد وولاة الْأَطْرَاف الَّذين قد فوض إِلَيْهِم أمانات ربه واستخلفهم على حفاظ خلقه فَينْدب لذَلِك من أمنائه من قد حَاز خِصَال التَّفْوِيض وَاسْتحق بحزمه وشهامته الْوِلَايَة والتقليد»[2].

٢-الاستخبار ممن يوثق بخبره وفهمه وفطنته عمن أوكلت إليهم بعض الأمور أو استنيبوا فيها قال الماوردي: «وإن الملك جدير أن لا يذهب عنه صغير ولا كبير من أخبار رعيته وأحوال حاشيته وسيرة خلفائه والنائبين عنه في أعماله بمداومة الاستخبار عنهم وبث أصحاب الأخبار فيهم سراً وإعلاناً، ويندب لذلك أميناً يوثق

(١) درر السلوك في سياسة الملوك ٩٩-١٠١.

(٢) درر السلوك في سياسة الملوك ١٠٥.

بخبره وينصح الملك في مغيبه ومحضره غير شره فيرتشي ولا ذي هوى فيعتدي، لتكون النفس إلى خبره ساكنة وإلى كشفه عن حقائق الأمور راكنة فإنه لا يقدر على رعاية قوم تخفى عنه أخبارهم وتنطوي عنه آثارهم، فربما ظن استقامة الأمور بتمويه ألحق به فأفضى ذلك إلى هلاك رعيته، وانتهز العدو فرصة غفلته واستثار من وهج ناره وشره ما عساه يصعب بعد أن كان سهل المرام ويقوى بعد أن كان ضعيف القوام»[1]، وينبغي أن يحتاط في قبول خبر من يسعى إليه بأخبار عماله من غير أن يطلب ذلك منه فإنه لا ينفك غالباً عن التزيد في الأخبار، فإن رابه شيء اعتمد المواجهة بين الاثنين حتى يتبين له زيف الخبر من صدقه.

٣-العناية والاهتمام بأمن السبل والمسالك:

الطرق لا يستغني عنها الناس في ترحالهم وقضاء حوائجهم وأغراضهم ومن ثم لا يمكن القيام بها يلزم إلا إذا أمنت السبل وحفت بالشرط ووضعت نقاط التفتيش على الطرقات حتى يأمن المارة في طرقهم ليلاً ونهاراً.

قال الماوردي: «ويهتم كل الاهتمام بأمن سبلهم ومسالكهم وتهذيب طرقهم ومفاوزهم من أهل الزعارة والمفسدين لينتشر الناس في متاجرهم آمنين فكثر جلبهم وتخصبت بلادهم ويكون نفع جميعهم عاماً ودخل موادهم جاماً فيصير رفق السلطان بذلك أعظم من رفق رعيته وعقباه أنفع في مملكته»[2].

---

(١) درر السلوك في سياسة الملوك ١١٠.

(٢) درر السلوك في سياسة الملوك ١١٦.

٤- مكافأة المحسن ومجازاة المسيء:

الناس لا تخلو من المحسن ومن المسيء بل الشخص الواحد يكون محسناً في شيء ومسيئا في آخر أو محسناً في وقت مسيئاً في وقت، ومعاملة المحسن والمسيء بلا فرق قد تزهد في الإحسان وقد يجرئ على الإساءة فلا بد من التفرقة بينهما فيكافئ المحسن على إحسانه ويجازى المسيء على إساءته ويعلن ذلك في الناس مع بيان أسباب المكافأة والمجازاة ولا يصلح إخفاء ذلك لأن الإخفاء يضيع الترغيب في الإحسان والترهيب من الإساءة.

٥- لا ينبغي أن يفتش أو يفحص سرائر عماله أو ما أكنته قلوبهم:

فإن ابتغى الريبة فيهم وأخذ يفتش عن سريرة العمال وما أكنته قلوبهم فقد أفسدهم وقد أخرج أحمد في مسنده أن الرسول ﷺ قال: «إن الأمير إذا ابتغى الريبة في الناس أفسدهم»[1]، وأخرج ابن حبان في صحيحه عن معاوية، قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: «إنك إن اتبعت عورات الناس، أفسدتهم، أو كدت أن تفسدهم، قال: يقول أبو الدرداء كلمة سمعها معاوية من رسول الله ﷺ نفعه الله بها»[2].

٦- الموازنة في النظر إلى الأمور بحيث لا يستفرغ وقته وجهده في أمر ما ويهمل بقية الأمور، وليكن لكل أمر حظ من وقته وجهده ونظره قال أبو الفضل الأعرج: «بل عليه أن يحصر ساعاته ويقسم أوقاته فيصرف منها قسطاً إلى النظر في مصالح ولايته ورعيته، وقسطاً إلى اختلافه بنفسه لراحته، وقسطاً يخصه بتضرعه إلى الله تعالى وقيامه بشكر نعمه وأداء عبادته، وكما أنه يقسم أوقاته ويخص كلاً منها بحالة لا يليق أن يوقع

---

(١) أخرجه أحمد رقم ٢٣٨١٥.

(٢) صحيح ابن حبان رقم ٥٧٦٠.

في غيرها من مهماته كوقت ركوبه على جاري عادته ووقت نظره في مصالح ولايته ووقت جلوسه لكشف قضايا رعيته ووقت دخول جنوده عليه لأداء وظيفة خدمته ووقت استحضار من يحضر من الرسل لأداء رسالته ووقت اختلائه بنفسه طلباً للراحة في خلوته ووقت سكونه ومنامه وقيلولته ووقت استبيانه بمن يحضره لمحادثته ووقت قيامه بفريضة الله تعالى وطاعته ولكل حالة من هذه الحالات ووقت من هذه الأوقات (أو أن)[1] جعل علماً عليها لا يتعدها وزماناً منسوباً إليه لا يليق به سواها»[2].

٧-الاستعانة والتفويض على عمل ما لا يكون إلا لمن هو أهل لذلك:

من الأمور المهمة التي ينبغي الانتباه إليها وعدم التغافل عنها أو إهمالها أن يكون التفويض أو الاستعانة في عمل ما مرتبطاً بالكفاءة والقدرة على القيام به على الوجه الأحسن وكما يقال: وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لقدراته وإمكانياته، ولا يكون ذلك لمجرد القرابة أو الصداقة أو المعرفة أو حتى الشفقة بإيجاد فرصة عمل لمن لا عمل له، قال الماوردي في بيان صفات من يستعين به الأمير ومن يفوض إليه: «عليه أن يستعين في الأعمال بكفاة العمال، وفي المهمات الثقال بأجلاد[3] الرجال فيفوض كل عمل إلى من قدَّمته قدم راسخة في معرفته وأيدته يد باسطة في درايته وتجربته، ولا يفوض عمل عالم إلى جاهل، ولا عمل بنية إلى خامل، ولا عمل متيقظ إلى غافل، ولا عمل ذي جبلة إلى عاطل، فإن غفل عن ذلك فقد باع حقاً بباطل، واعتاض عن قسى بباقل، وسلط على دولته لسان كل قائل، ومن الحكم الباهرة من استعان في عمله بغير كفؤ أضاعه ومن فوض أمره إلى عاجز عنه فقد أفسد أوضاعه،

(١) هكذا وهي غير مفهومة ولعلها أوان.

(٢) تحرير السلوك في تدبير الملوك ٣٥-٣٦.

(٣) أجلاد جمع جلد والجَلَد: الشِّدَّة والقُوَّة.

وليحذر كل الحذر من أن يولي أحد الخلق أمراً دينياً أو دنيوياً بشفاعة أو رعاية لحرمة أو لقضاء الحق إذا لم يكن أهلاً للولاية ولا ناهضاً تحصل بتقليده الكفاية.

فإن أحب مكافأة من هذه صفته كافأه بالمال والصلات، وقطع طعمه عما لا يصلح له من الولايات، ليكون قاضياً لحقه بماله لا بمملكته قائماً بما لا بد منه من حقوق ولايته»[1].

٨-السماحة في التعامل:

التشديد والتدقيق في كل شيء وصغير وكبير فيه تضييق تمجه النفس وتتضجر منه، والسماحة التي تعني التجاوز عن سفساف الأمور هو ما ينبغي أن يسود في التعامل من غير أن تصل السماحة إلى حد التهوين في الأمر والتقصير فيه، وعندما تلوح التوبة والأوبة الصادقة من المقصر ينبغي المسارعة في قبولها وعدم العود في التذكير أو المؤاخذة بها، عن خوات بن جبير، قال: «نزلنا مع رسول الله ﷺ مر الظهران، قال: فخرجت من خبائي فإذا أنا بنسوة يتحدثن، فأعجبنني، فرجعت فاستخرجت عيبتي، فاستخرجت منها حلة فلبستها وجئت فجلست معهن، وخرج رسول الله ﷺ من قبته فقال: «أبا عبد الله ما يجلسك معهن؟»، فلما رأيت رسول الله ﷺ هبته واختلطت، قلت: يا رسول الله جمل لي شرد، فأنا أبتغي له قيداً فمضى واتبعته، فألقى إلي رداءه ودخل الأراك كأني أنظر إلى بياض متنه في خضرة الأراك، فقضى حاجته وتوضأ، فأقبل والماء يسيل من لحيته على صدره - أو قال: يقطر من لحيته على صدره - فقال: «أبا عبد الله ما فعل شراد جملك؟»، ثم ارتحلنا فجعل لا يلحقني في المسير إلا قال: «السلام عليك أبا عبد الله ما فعل شراد ذلك الجمل؟»، فلما رأيت ذلك

(١) تحرير السلوك في تدبير الملوك ٣٦.

تعجلت إلى المدينة، واجتنبت المسجد والمجالسة إلى النبي ﷺ، فلما طال ذلك تحينت ساعة خلوة المسجد، فأتيت المسجد فقمت أصلي، وخرج رسول الله ﷺ من بعض حجره فجأة فصلى ركعتين خفيفتين وطولت رجاء أن يذهب ويدعني فقال: «طول أبا عبد الله ما شئت أن تطول فلست قائماً حتى تنصرف»، فقلت في نفسي: والله لأعتذرن إلى رسول الله ﷺ ولأبرئن صدره، فلما قال: «السلام عليك أبا عبد الله ما فعل شراد ذلك الجمل؟» فقلت: والذي بعثك بالحق ما شرد ذلك الجمل منذ أسلم، فقال: «رحمك الله» ثلاثاً ثم لم يعد لشيء مما كان»[1]، فخوات رضي الله عنه أخطأ بجلوسه بالقرب من النساء ولما رآه الرسول على تلك الحالة وسأله عن سبب جلوسه اضطرب ولم تسعفه قريحته بالجواب الصحيح فقال كلاماً لم يحدث، لكنه عندما ظهرت توبته الصادقة واعترف بالحقيقة دعا له الرسول ﷺ بالرحمة ولم يعد يحدثه عن ذلك الأمر مرة أخرى، وهكذا تكون القيادة الرحيمة والإدارة الحكيمة.

٩-الحذر من تملق بعض من هم تحت يده له: مجالسة ذوي الأمر يرغب فيها الكثير ويحرصون عليها والاقتراب منهم غاية في حد نفسها لما فيها من الإكرام والوجاهة عند الناس ولذلك قال فرعون للسحرة لما قالوا له ﴿أَئِنَّ لَنَا لَأَجْرًا إِن كُنَّا نَحْنُ ٱلْغَٰلِبِينَ ﴿٤١﴾ قَالَ نَعَمْ وَإِنَّكُمْ إِذًا لَّمِنَ ٱلْمُقَرَّبِينَ﴾ [الشعراء: ٤١-٤٢] ثم زادهم ﴿وَإِنَّكُمْ إِذًا لَّمِنَ ٱلْمُقَرَّبِينَ﴾، وهي لكثرة الراغبين فيها كالسوق التي يجلب إليها ما ينفق فيها، وكل داخل عليه إنما يريد التقرب إليه بقوله وفعله إما طالباً للمنزلة وإما اجتذاباً للمنفعة وإما حذراً من المخالفة، فلا يغتر بما يقال مدحاً فيه وثناء إذ هو أعرف الناس بنفسه فليكن همه معالجة ما في نفسه من العيوب والنقائص التي يعلمها من

---

(١) المعجم الكبير للطبراني ٤/ ٢٠٣.

نفسه وقد تخفى على غيره بدلاً من الجري في هوى المتملقين ومتابعتهم حتى يظن ما يقال عنه حقا لا ريب فيه.

١٠-**الاجتهاد في الابتعاد عن المحتمل من القول والعمل**: وليكن القول والعمل واضحاً لا تختلف فيه الافهام، وترك ما في ظاهره شين ولو كان العذر فيه واضح بين، فليدع ما يسبق إلى القلوب إنكاره وإن كان عنده اعتذاره فما كل من حكى عنه نكراً يطيق أن يوسعه منه عذراً.

١١-**الاقتصاد في الوعد والوعيد والترغيب والترهيب**: يجب أن يكون وعده ووعيده بقدر الاستحقاق من غير سرف ولا تقصير في ثواب أو عقاب لتكون أقواله وفق أفعاله التي تقدرت بشرع أو سياسة ولا تتجاوز محدودها ولا تفارق معهودها.

حكي أن أبا بكر الصديق ﷺ كتب إلى عكرمة بن أبي جهل وهو عامله على عمان: إياك أن توعد على معصية بأكثر من عقوبتها فإنك إن فعلت أثمت وإن تركت كذبت.

١٢-**ليس الانضباط والصرامة بالقسوة وتجاوز الحدود**: الانضباط في العمل وكل شيء أمر محمود وكذلك الصرامة في التعامل مع من قصر فيما هو مطالب به أو تجاوز المأمور به مطلوب، لكن هناك من يتصور أن القسوة والشدة والغلظة وعدم الرحمة صرامة فعدل عن الاقتصاد والسداد إلى ضدهما وتجاوز حكم الدين والسياسة إلى غيرهما ولا خير في العدول عن واحد منهما، والصرامة المطلوبة قلة الغفلة ومعرفة الأمور على حقيقتها حتى تبعث على التصرف الصائب في المواقف المشكلة حيث يضع الأمور في نصابها فتحفظ الحقوق ولا تنتهك الحدود، والشدة والغلظة والقسوة بعكس ذلك فيكون من نتيجتها تهاون في الحدود وتعد في الحقوق.

١٣-استعمال الوسائل الناجعة في تبليغ التعليمات:

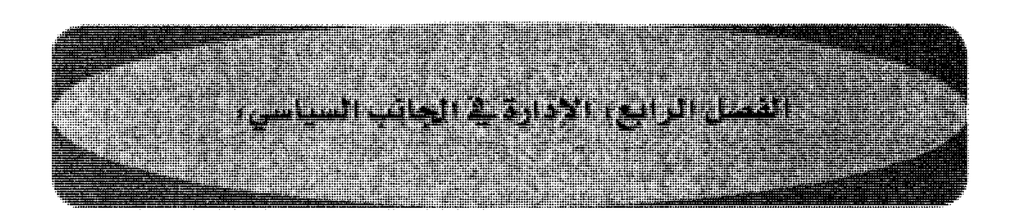
كان الاعتماد أولاً على تبليغ التعليمات للناس عن طريق المسجد لأنه مجمع المسلمين، كما كان يخرج المنادي ويطوف في الشوارع والأندية للتبليغ وهذا في الأمور العامة التي يراد إبلاغ الكافة بها، وقد يكون هذا أنجع من النشر في الجرائد أو الصحف الرسمية لعموم الأولى وشيوعها وخصوصية الثانية واقتصارها على من يقرأ فقط، وليس هناك ما يمنع من الجمع بين أكثر من وسيلة للإبلاغ لأن القصد أن يعم البلاغ الناس كلهم فيكون في المسجد عقب الصلاة، ويكون بالمنادي الذي يدور في محل اجتماع الناس ووجودهم ويكون عن طريق النشر في الصحف والإذاعة المسموعة والإذاعة المرئية (التلفاز).

١٤-العدل في التعامل مع الرعية في كل شأن والبعد عن الجور والظلم، والعدل قيمة خلقية عظيمة من الأخلاق التي حضت عليها الشريعة ودعت إليها حتى مع الأعداء أو الخصوم فقال الله تعالى: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُوا۟ ۚ ٱعْدِلُوا۟ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۖ﴾ [المائدة:١٠٨] قال الماوردي مصوراً جهل بعض الولاة: «وربما ظن من تسلط بالسطوة من الولاة أنه بالجور أقدر وأقهر وأن أمواله بالحيف أكثر وأوفر، ويخفى عنه أن الجور مستأصل يقطع قليل باطله كثير الحق في الأجل ثم إلى زوال يكون المآل»[١]، وقال جعفر بن يحيى: «الخراج عمود الملك وما استغزر المال بمثل العدل وما استنزر بمثل الجور»[٢]، فالعدل في جمع المال يكثره والجور يقلله.

---

(١) تسهيل النظر وتعجيل الظفر ١٨٤.

(٢) تسهيل النظر وتعجيل الظفر ١٨٦



- تحديد الولايات وتقسيمها.

- انتقال السلطة.

ينبغي للإدارة الاعتماد على الحقائق أو المعلومات الصحيحة والإحصاءات الدقيقة ولا تعتمد على مجرد التصور أو الحدس، كما ينبغي عليها استغلال الموارد المادية أو البشرية أفضل استغلال وفق منهج محدد.

- تحديد الولايات وتقسيمها: أعمال الإدارة العليا كثيرة ومتعددة ولا يمكن تأديتها في ظل اتساع الدولة إلا بتقسيمها وتوزيعها على عدد من الولايات.

- إدارة تحديد الولايات وتقسيمها:

من قواعد الإدارة وأصولها تحديد الأعمال المطلوب القيام بها وتقسيمها بين القادرين على القيام بها وتحقيق أهدافها، وعلى ذلك تقسم الأعمال في الجانب السياسي إلى ولايات يحدد فيها مسمى الولاية وصفات من يتولاها ومن يوليها وواجبات الوالي وحقوقه والأهداف التي يجب تحقيقها ووسائله في ذلك، وهذه الولايات تختلف من زمن لزمن ومن بيئة إلى بيئة فلا يبعد أن يقتصر على الولايات القديمة المذكورة في الكتب السلطانية كما لا يبعد إضافة ولايات جديدة بحسب الحاجة أو إجراء تعديل وتحوير على الولايات القديمة، وقد كانت الجماعة المكونة من أمير وأفراد عدة من

الوحدات الصغيرة التي يقوم عليها التنظيم الإداري ومن هنا جاء قوله ﷺ: «إذا كان ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم»[1].

المبحث الأول: تحديد ولايات الدولة وتقسيمها:

أعمال الإدارة كثيرة ومتعددة ومتنوعة، ومن ثم فهي في حاجة إلى التحديد والتقسيم لتقوم كل ولاية بما هو مطالبة به، وفي هذا التقسيم تحتاج كل ولاية إلى بيان أمور كثيرة: كبيان اسم الولاية، ومهامها، وشروط القائمين عليها، وواجباتهم، وحقوقهم، والجهة التي تعين الولاة، ومسوغات خروجهم من الولاية، وعلاقة كل ولاية بالأخرى وعلاقتها بالولاية العظمى، وهذه الولايات تمثل الهيكل التنظيمي لإدارات الدولة.

وقد ذكر الماوردي في كتابه الأحكام السلطانية العديد من الولايات في زمنه والتي من خلالها تدار أمور الدولة والرعية فذكر منها:

- **الولاية الكبرى: وهي أعم ولاية وأكبرها وهي الإمامة أو الخلافة ومنها تنبثق الولايات كلها.**
- **الولاية الثانية: وهي الوزارة.**
- **الولاية الثالثة: وهي الإمارة على البلاد.**
- **الولاية الرابعة: وهي الإمارة على الجهاد.**

---

(١) أخرجه أبو داود في سننه برقم ٢٦٠٩ قال الألباني: حسن صحيح.

- الولاية الخامسة: وهي الولاية على المصالح.
- الولاية السادسة: وهي ولاية القضاء.
- الولاية السابعة: وهي ولاية المظالم.
- الولاية الثامنة: وهي ولاية النقابة على ذوي الأنساب.
- الولاية التاسعة: وهي الولاية على إمامة الصلوات.
- الولاية العاشرة: وهي الولاية على الحج.
- الولاية الحادية عشرة: وهي ولاية الصدقات.
- الولاية الثانية عشرة: وهي ولاية قسم الفيء والغنيمة.
- الولاية الثالثة عشرة: وهي ولاية وضع الجزية والخراج.
- الولاية الرابعة عشرة: وهي ولاية الحسبة.

المبحث الثاني إدارة عملية انتقال السلطة:

القائم بالسلطة ليس مخلداً ولا بد من يوم يفارق فيه السلطة أو تفارقه وتنتقل منه إلى غيره ومن ثم فإن من القضايا المهمة في الفكر السياسي عملية انتقال السلطة وهذه العملية في حاجة إلى إدارة حكيمة ليكون الانتقال سلساً لا يترتب عليه أية مشكلات؛ ذلك أن الانتقال إذا لم يحدث بطريق صحيح ترتبت عليه مشكلات ربما تستمر زمناً ليس بالقليل، إضافة إلى عدم الاستقرار والمفاسد المترتبة عليه، وعندما

ننظر إلى آلية انتقال السلطة في الفترة المبكرة من تاريخ دولة الإسلام نجد أن إدارتها كانت مرتبطة بالحالة الإيمانية للمجتمع فقد كان المجتمع في زمن الرسول ﷺ في أعلى حالاته الإيمانية ومن ثم لم تحتج إدارة عملية نقل السلطة سوى إشارات عامة يمكن منها فهم مراد الرسول ﷺ فيمن يكون خليفة له، وقد كان إيمان الصحابة رضي الله عنهم في الذروة العليا بحيث يستجيبون لمثل تلك الإشارات ويعملون على مقتضاها، وعندما حضرت أبو بكر الوفاة وكان قد عاين الاختلاف الذي حدث عند اختياره ورأى أن الأسلم في ذلك أن يختار للمسلمين من هو أولى بذلك وبعد ما استقر عزمه على شخص من يخلفه شاور كبار الصحابة في اختياره ثم اختاره للخلافة من بعده، وعندما حضرت عمر ﷺ الوفاة بعدما طعنه الفاجر المجرم أبو لؤلؤة كان لديه من الوقت ما يدبر به أمر انتقال السلطة فوضع في ذلك تدبيرا حكيما صالحاً للعمل به في أيامنا.

إدارة عمر ﷺ لنقل السلطة:

أدار الفاروق ﷺ عملية انتقال السلطة وفق إجراءات عدة محددة كفلت وصول الصالح للخلافة بطريق الاختيار وأن يكون الشعب هو المختار لحاكمه بطريقة سلسلة لا يترتب عليها أية مشكلات، وتمثلت الإجراءات التي اتخذها الفاروق في الخطوات التالية:

١-حدد الذين يسند إليهم هذا المنصب وفق قاعدة منضبطة لها جناحان:

أحدهما: أن يكون من الذين توفى رسول الله ﷺ وهو عنهم راض، وهذا يوضح اكتمال البعد الديني في شخص المرشح لمنصب الخلافة، فقد قال: عليكم هؤلاء الرهط

الذين قال رسول الله ﷺ: إنهم من أهل الجنة، سعيد بن زيد بن عمرو بن نفيل منهم، ولست مدخله، ولكن الستة: علي وعثمان ابنا عبد مناف، وعبد الرحمن وسعد خالا رسول الله، والزبير بن العوام حواري رسول الله ﷺ وابن عمته، وطلحة الخير بن عبيد الله، فليختاروا منهم رجلاً»، وأخرج قريبه زيد ممن رشحهم للخلافة مع صلاحيته لها.

ثانيهما: أن يكون من الذين لهم قبول عند زعماء الناس ورؤسائهم وهذا يوضح اشتراط القبول المجتمعي لشخص الخليفة الذي يختاره الخليفة السابق: «فلما أصبح عمر دعا علياً وعثمان وسعداً وعبد الرحمن بن عوف والزبير بن العوام، فقال: «إني نظرت فوجدتكم رؤساء الناس وقادتهم، ولا يكون هذا الأمر إلا فيكم، وقد قبض رسول الله ﷺ وهو عنكم راض».

وقد تحققت هذه القاعدة بجناحيها في ستة من الصحابة هم: عثمان بن عفان، وعلي بن أبي طالب، وعبد الرحمن بن عوف، وسعد بن أبي وقاص، والزبير بن العوام، وطلحة بن عبيد الله رضي الله عنهم أجمعين، وكان قد قيل له لما طعن: «يا أمير المؤمنين، لو استخلفت! قال: من أستخلف؟ لو كان أبو عبيدة بن الجراح حياً استخلفته، فإن سألني ربي قلت: سمعت نبيك يقول: إنه أمين هذه الأمة، ولو كان سالم مولى أبي حذيفة حياً استخلفته، فإن سألني ربي قلت: سمعت نبيك يقول: إن سالماً شديد الحب لله»[1]، فبين أنه لا يستخلف غير الأمين وغير مستكمل الإيمان لقول الرسول ﷺ: « من أحب لله، وأبغض لله، وأعطى لله، ومنع لله فقد استكمل الإيمان»[2] وسالم شديد الحب لله.

---

(١) تاريخ ابن جرير الطبري ٤/ ٢٢٧.

(٢) أخرجه أبو داود رقم ٤٦٨١ وغيره وصححه الألباني.

وعندما عرض عليه رجل بتولية ابنه عبد الله بن عمر، قال له: «قاتلك الله، والله ما أردت الله بهذا، ويحك! كيف أستخلف رجلاً عجز عن طلاق امرأته! لا أرب لنا في أموركم، ما حمدتها فأرغب فيها لأحد من أهل بيتي، إن كان خيراً فقد أصبنا منه، وإن كان شراً فقد صرف عنا، بحسب آل عمر أن يحاسب منهم رجل واحد، ويسأل عن أمر أمة محمد، أما لقد جهدت نفسي، وحرمت أهلي، وإن نجوت كفافاً لا وزر ولا أجر إني لسعيد» وهو ما يدل على عدم جواز تولية المقصر في العلم أو القريب الذي في قرابته شبهة المحاباة.

٢- الخطوة الثانية في إدارة نقل السلطة: فتكمن في تحديد آلية الاختيار بعد حصرها في الستة المؤهلين لها فأمرهم بالتشاور فيما بينهم وحدد لهم أجلا لا يتجاوزونه وهو ثلاثة أيام وعين إماماً للصلاة في تلك الأيام، ومع أن أحد هؤلاء المؤهلين وهو طلحة بن عبيد الله كان غائبا عن المدينة لكنه لم يؤخر عملية التشاور لاختيار الخليفة لحين عودته بل قال لهم إن حضركم فهو شريككم وإن لم يحضر فاقضوا أمركم، وأحضر معهم واحداً من خارجهم-وهو ابنه عبد الله-ليكون مشيراً ومعيناً على تقريب وجهات النظر عند الاختلاف، فقال: «فتشاوروا ثلاثة أيام، وليصل بالناس صهيب، ولا يأتين اليوم الرابع إلا وعليكم أمير منكم، ويحضر عبد الله بن عمر مشيراً، ولا شيء له من الأمر، وطلحة شريككم في الأمر، فإن قدم في الأيام الثلاثة فأحضروه أمركم، وإن مضت الأيام الثلاثة قبل قدومه فاقضوا أمركم»، وهو ما يبين السرعة في نقل السلطة وأن لا تبقى الأمة بغير إمام مدة تزيد عن ثلاثة أيام، ومع أن عمر ﷺ كان يرى أن علياً ﷺ هو أجدر الستة بالمنصب لكنه لم يبت الأمر ويستخلفه وذلك حتى لا يتحمل أمر الخلافة حياً بمباشرته لها وميتاً بالاختيار المباشر للخليفة

بعده، وحتى يبين أن للأمة مدخلاً في اختيار أميرها قال عمر: «وما أظن أن يلي إلا أحد هذين الرجلين: علي أو عثمان، فإن ولي عثمان فرجل فيه لين، وإن ولي علي ففيه دعابة، وأحر به أن يحملهم على طريق الحق».

٣-**تعيين مجموعة من صالحي الأنصار** لحث الستة على الاختيار وعدم التأخر عن المدة الممنوحة فقال لأبي طلحة الأنصاري: «يا أبا طلحة، إن الله عز وجل طالما أعز الإسلام بكم، فاختر خمسين رجلاً من الأنصار، فاستحث هؤلاء الرهط حتى يختاروا رجلاً منهم».

٤-**وضع طريقة لحسم الاختلاف**: من الأمور المتوقعة ألا يتفق الجميع على شخص واحد بل قد تتباين وجهات نظرهم ويقع الاختلاف بشأن من ينصب خليفة، فحدد عمر ﷺ طريقة لحسم ذلك الخلاف وهي العمل على رأي الأكثرية إذ لا مرجح غيرها في مثل ذلك الموطن، فقال عمر: « لصهيب: صل بالناس ثلاثة أيام، وأدخل علياً وعثمان والزبير وسعداً وعبد الرحمن بن عوف وطلحة إن قدم، وأحضر عبد الله بن عمر ولا شيء له من الأمر، وقم على رءوسهم، فإن اجتمع خمسة ورضوا رجلا وأبى واحد فاشدخ رأسه- أو اضرب رأسه بالسيف- وإن اتفق أربعة فرضوا رجلا منهم وأبى اثنان، فاضرب رءوسهما، فإن رضي ثلاثة رجلاً منهم وثلاثة رجلا منهم، فحكموا عبد الله بن عمر، فأي الفريقين حكم له فليختاروا رجلاً منهم، فإن لم يرضوا بحكم عبد الله بن عمر فكونوا مع الذين فيهم عبد الرحمن بن عوف، واقتلوا الباقين إن رغبوا عما اجتمع عليه الناس»، ورغم أن عمر ﷺ كان يعاني في تلك اللحظات آلام الطعن ونزف الدم وعلمه أنه ميت لا محالة لكن هذا لم يمنعه أن يجتهد

للأمة ويخلص النصح لها.

وقد كان الصحابة رضي الله عنهم أوفياء لأميرهم فأطاعوه فيما أمرهم ووصاهم به وقد اقترح عبد الرحمن عليهم أن يخرج منها ويجتهد في تولية أحدهم فقبلوا ذلك منه وقد وفى عبد الرحمن بما اشترطه فدار لياليه يلقى أصحاب رسول الله ﷺ ومن وافى المدينة من أمراء الأجناد وأشراف الناس، يشاورهم فيمن يختارون حتى اجتمع رأيهم على اختيار عثمان ﷺ، وبهذه الخطوات المتسلسلة الواضحة القابلة للتنفيذ من غير مشقة أو عوائق أمكن إدارة عملية نقل السلطة إلى مستحقها بيسر وسهولة ورضا من الناس جميعهم.

وعندما قتل الخليفة عثمان ﷺ كان ذلك من خلال ثورة فاجرة فلم يكن هناك ما يسمح بعملية انتقال السلطة بطريقة لا يتمكن أحد من الاعتراض عليها، ومن ثم فإنه ثار خلافات بعد انتقال السلطة للخليفة الراشد علي بن أبي طالب ﷺ ترتب عليها معارك أريقت فيها دماء كثير من المسلمين، ومن هنا فإنه مع ازدياد عدد السكان وتعدد التوجهات والاجتهادات فإنه يكون من المتعين وضع نظام لإدارة انتقال السلطة نافذ يلتزم به الجميع يبين فيه ما يلي:

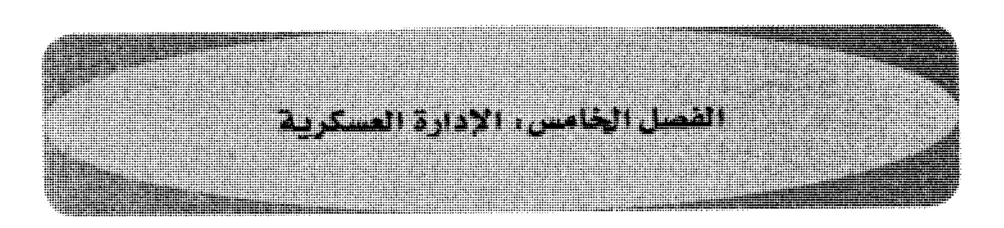
١. مسوغات انتقال السلطة.

٢. شروط من تنتقل إليه السلطة.

٣. شروط من يملك نصب السلطة الجديدة.

٤. الطريق العملي لنقل السلطة.

٥. الموقف ممن يخالف في نقل السلطة بعد توفر مسوغاتها ونقلها فعلياً.



الفصل الخامس: الإدارة العسكرية

القوة العسكرية لأي دولة رمز هيبتها ومكانتها في كل عصر، ومن ثم فكل دولة تحرص على أن يكون لها مكان ومكانة مميزة في العالم لا بد أن تبذل مزيد عنايتها في امتلاك القوة العسكرية وتطويرها، وخاصة المسلمين الذين يعدون الجهاد في سبيل الله تعالى من أجل القربات إذ هو ذروة سنام الإسلام.

وتحصيل القوة العسكرية التي تضمن للدولة قوتها وهيبتها ومكانتها إنما يتحقق من خلال الإدارة العسكرية ومن ثم فهي من تدير العمل العسكري من جميع أوجهه وتشمل أموراً:

- الإعداد النفسي.
- الإعداد البدني.
- الإعداد القتالي.
- الإعداد المهاري.

كما أن العمل العسكري يتنوع بين حالتين:

الحالة الأولى: حالة الدفاع، وهو ما يعرف بجهاد الدفع حيث يدفع المجاهدون المعتدين على ديار الإسلام.

الحالة الثانية: حالة الهجوم، وهو ما يعرف بجهاد الطلب وهو قصد الكفار إلى ديارهم لتوصيل دعوة الله لعباده.

ولكل حالة من الحالتين الإدارة الخاصة بها والأحكام المتعلقة بها:

١ -**الإعداد النفسي**: إعداد المقاتل حامل أو مستخدم أداة القتال إعداداً نفسياً يسبق الإعداد البدني لأن الشخص المعد إعداداً بدنياً متميزاً إذا لم تكن له عقيدة يستند إليها ولم يكن صاحب قضية تملك عليه جوانحه؛ فإن السلاح الذي بيده قد لا يغني عنه شيئاً وقد جاء في كتاب في الله ما يرشد لذلك كقوله تعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّبِيُّ حَرِّضِ ٱلْمُؤْمِنِينَ عَلَى ٱلْقِتَالِ ﴾ [الأنفال:٦٥]وكقوله تعالى: ﴿ أَلَا تُقَٰتِلُونَ قَوْمًا نَّكَثُوٓاْ أَيْمَٰنَهُمْ وَهَمُّواْ بِإِخْرَاجِ ٱلرَّسُولِ وَهُم بَدَءُوكُمْ أَوَّلَ مَرَّةٍ أَتَخْشَوْنَهُمْ فَٱللَّهُ أَحَقُّ أَن تَخْشَوْهُ إِن كُنتُم مُّؤْمِنِينَ ﴾[التوبة:١٣]، ولأجل هذا الأمر فإن الجيوش قد أوجدت إلى جانب الإعداد البدني والمهاري ما سمي بإدارة الشئون المعنوية التي تعني بتهيئة نفوس العسكريين وشحنها حتى تقنعها بالقضية التي تقاتل من أجلها، والإعداد النفسي لا يقتصر على التصور فقط ووضوح الرؤية من غير عمل يكون بمنزلة الوقود اللازم للآلة فإن الآلة وإن كنت صالحة للعمل فإنها تحتاج إلى إمدادها دوماً بالوقود ليضمن استمرار عملها وعدم انقطاعه والعمل الذي يكون للنفس بمنزلة الوقود للآلة هو فعل الطاعات وترك المعاصي والمنكرات ومن هنا كانت هناك التوصيات من الأمراء والقادة للجيوش المقبلة على القتال أو للعمال بالحرص على التقيد بأوامر الشرع في كل ما يأتون ويدعون ومن هنا كان عمر رضي الله عنه يوصي عماله بالحرص على الصلاة فقد أخرج مالك، عن نافع، أن عمر بن الخطاب كتب إلى عماله:

«إن أهم أموركم عندي الصلاة، من حفظها وحافظ عليها حفظ دينه، ومن ضيعها فهو لسواها أضيع»، وكتب عمر إلى سعد بن أبي وقّاص ومن معه من الأجناد: «أما بعد فإني آمرك ومن معك بتقوى الله على كلّ حال، فإن تقوى الله أفضل العدّة على العدوّ وأقوى المكيدة في الحرب. وآمرك ومن معك أن تكونوا أشدّ احتراساً من المعاصي منكم من عدوّكم؛ فإن ذنوب الجيش أخوف عليهم من عدوّهم، وإنما ينصر المسلمون بمعصية عدوّهم لله، ولولا ذلك لم تكن لنا قوّة بهم؛ لأن عددنا ليس كعددهم، ولا عدّتنا كعدّتهم. فإن استوينا في المعصية كان لهم الفضل علينا في القوّة. وإلّا ننصر عليهم بفضلنا لم نغلبهم بقوّتنا. واعلموا أن عليكم في مسيركم حفظة من الله يعلمون ما تفعلون، فاستحيوا منهم. ولا تعملوا بمعاصي الله وأنتم في سبيل الله. ولا تقولوا إن عدوّنا شرّ منا فلن يسلّط علينا وإن أسأنا؛ فرب قوم قد سلّط عليهم شرّ منهم كما سلّط على بنى إسرائيل لمّا عملوا بمساخط الله كفرة المجوس ﴿فَجَاسُوا۟ خِلَـٰلَ ٱلدِّيَارِ ۚ وَكَانَ وَعْدًا مَّفْعُولًا﴾[الإسراء:٥]، واسألوا الله العون على أنفسكم كما تسألونه النصر على عدوّكم. أسأل الله ذلك لنا ولكم. وترفّق بالمسلمين في مسيرهم، ولا تجشّمهم مسيراً يتعبهم، ولا تقصّر بهم عن منزل يرفق بهم، حتى يبلغوا عدوّهم والسفر لم ينقص قوّتهم؛ فإنهم سائرون إلى عدوّ مقيم حامي الأنفس والكراع وأقم بمن معك في كل جمعة يوماً وليلة حتى تكون لهم راحة يجمّون فيها أنفسهم ويرمّون أسلحتهم وأمتعتهم. ونحّ منازلهم عن قرى أهل الصلح والذمّة، فلا يدخلها من أصحابك إلا من تثق بدينه ولا يرزأ أحداً من أهلها شيئاً، فإن لهم حرمة وذمّة ابتليتم بالوفاء بها كما ابتلوا بالصبر عليها؛ فما صبروا لكم ففوا لهم.

ولا تستنصروا على أهل الحرب بظلم أهل الصلح. وإذا وطئت أدنى أرض

العدوّ فأَذْكِ العيون بينك وبينهم، ولا يخف عليك أمرهم. وليكن عندك من العرب أو من أهل الأرض من تطمئن إلى نصحه وصدقه، فإن الكذوب لا ينفعك خبره وإن صدق في بعضه، والغاشّ عين عليك وليس عيناً لك. وليكن منك عند دنوّك من أرض العدوّ أن تكثر الطلائع وتبثّ السّرايا بينك وبينهم، فتقطع السرايا أمدادهم ومرافقهم، وتتبع الطلائع عوراتهم، وانتق للطلائع أهل الرأي والبأس من أصحابك، وتخيّر لهم سوابق الخيل، فإن لقوا عدوّاً كان أوّل ما تلقاهم القوّة من رأيك. واجعل أمر السّرايا إلى أهل الجهاد والصبر على الجلاد، ولا تخصّ بها أحداً بهوى، فيضيع من رأيك وأمرك أكثر مما حابيت به أهل خاصّتك. ولا تبعث طليعة ولا سريّة في وجه تتخوّف عليها فيه ضيعة ونكاية. فإذا عاينت العدوّ فاضمم إليك أقاصيك وطلائعك وسراياك، واجمع إليك مكيدتك وقوّتك، ثم لا تعاجلهم المناجزة، ما لم يستكرهك قتال، حتى تبصر عورة عدوّك ومقاتله، وتعرف الأرض كلها كمعرفة أهلها، فتصنع بعدوّك كصنيعه بك. ثم أذك أحراسك على عسكرك، وتحفّظ من البيات جهدك. ولا تؤتى بأسير ليس له عهد إلا ضربت عنقه، لترهب بذلك عدوّك وعدوّ الله. والله وليّ أمرك ومن معك، ووليّ النصر لكم على عدوّكم؛ والله المستعان»[1].

فعلى ذلك ينبغي على أمير العسكر أن يعتني بأمر الصلاة فيقيم المساجد أو المصليات في معسكرات الجنود ويعين لهم إماماً صالحاً يقيم بهم صلاتهم ويوظف من يشرف على تلك المصليات أو المساجد ممن يقوم بأمرها من مؤذن وخادم يقم المسجد.

٢-الإعداد البدني: إن العمل العسكري يحتاج إلى قوة البدن وقد استغل

(١) نهاية الأرب ٦/ ٦٨-١٧٠.

رسول الله ﷺ عبادة الحج في عمل عرض يتبين فيه قوة المسلمين البدنية لإخافة المشركين من قوتهم فعن ابن عباس، قال: « قدم رسول الله ﷺ وأصحابه مكة، وقد وهنتهم حمى يثرب، قال المشركون: إنه يقدم عليكم غداً قوم قد وهنتهم الحمى، ولقوا منها شدة، فجلسوا مما يلي الحجر، وأمرهم النبي ﷺ أن يرملوا ثلاثة أشواط، ويمشوا ما بين الركنين، ليرى المشركون جلدهم، فقال المشركون: هؤلاء الذين زعمتم أن الحمى قد وهنتهم، هؤلاء أجلد من كذا وكذا» قال ابن عباس: «ولم يمنعه أن يأمرهم أن يرملوا الأشواط كلها، إلا الإبقاء عليهم»[1]، فرسول الله ﷺ حتى يبين قوة المسلمين الجسدية أمرهم في الطواف أن يرملوا أي يسرعوا في المشي حتى يرى المشركون قوتهم ولما كان هذا الغرض يتحقق ببعض أفراده فلم يأمرهم بالرمل إلا ثلاثة أشواط فقط وأن ما بين الركنين يكون مشياً فقط لأن المشركين لم يكونوا يرونهم في هذا المكان، وكذلك اضطبع المسلمون في طوافهم بكشف الكتف الأيمن للعلة نفسها، وقد أحدث هذا الاستعراض في نفوس المشركين الأثر المطلوب حيث قالوا: هؤلاء الذين زعمتم أن الحمى قد وهنتهم، هؤلاء أجلد من كذا وكذا.

والإعداد البدني يلزم له الصحة الجسدية إضافة إلى قوة العضلات، ومن ثم فإن على أمير العسكر أن يعتني بصحة الجنود ويوجد المستوصفات الطبية داخل المعسكرات، ويستقدم لها الأطباء، ويعتني بالتدريبات البدنية للجند التي تتأتى عن طريق التدريبات الرياضية.

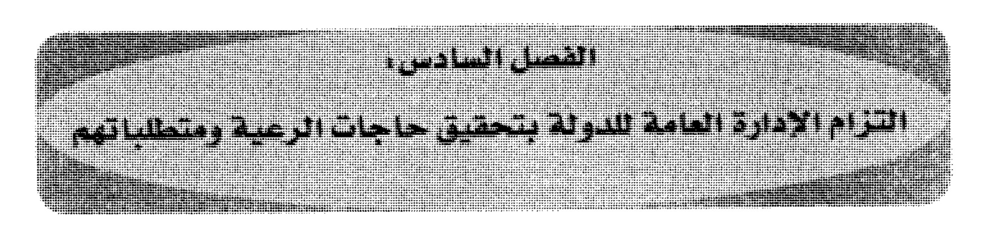
٣-الإعداد القتالي: وهو التدرب على فنون القتال ودراسة التكتيك المناسب

(١) أخرجه مسلم في صحيحه رقم ١٢٦٦.

وإقامة المشروعات التدريبية، وقد أمر الله تعالى بإعداد ما يستطاع من القوة ومن المركبات القتالية التي تستخدم في القتال فقال تعالى: ﴿وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِۦ عَدُوَّ ٱللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخَرِينَ مِن دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ ٱللَّهُ يَعْلَمُهُمْ﴾[الأنفال:٦٠].

٤-الإعداد المهاري: نظراً لأن الآلة العسكرية تقوم بدور كبير في حسم نتائج المعارك ونظراً للتقدم التقني الهائل فاحتاجت الآلة العسكرية إلى التدرب على استخدامها وإتقان التعامل معها والتدرب على الخطط العسكرية المناسبة وإجراء المناورات العسكرية متعددة المستويات باستخدام هذه الآليات والتعرف إلى إيجابياتها ونقاط الضعف والقصور فيها حتى يمكن تلافيها فيما بعد، وهناك ما يدل من السنة على التحريض على المهارة في تعلم فنون القتال فقد «مر النبي ﷺ على نفر من أسلم ينتضلون، فقال النبي ﷺ: «ارموا بني إسماعيل، فإن أباكم كان رامياً ارموا، وأنا مع بني فلان» قال: فأمسك أحد الفريقين بأيديهم، فقال رسول الله ﷺ: «ما لكم لا ترمون؟»، قالوا: كيف نرمي وأنت معهم؟ قال النبي ﷺ: «ارموا فأنا معكم كلكم»[1]»، ففي هذا الحديث التحريض على فن من فنون القتال وهو الرمي.

(١) أخرجه البخاري رقم ٢٨٩٩.



الفصل السادس:
التزام الإدارة العامة للدولة بتحقيق حاجات الرعية ومتطلباتهم

الإدارة ليست منصباً شرفياً أو وجاهة مجتمعية ولكنها بالمقام الأول هيئة خدمية تقوم على خدمة الرعية ومحاولة تحقيق أهدافهم وتوفير متطلباتهم وحفظ كرامتهم وإعطائهم حقوقهم وعدم التضييق عليهم في حرياتهم المشروعة المؤيدة بحكم الشريعة، وإذا خرجت الإدارة عن ذلك بحيث طغت على الناس فأضاعت حقوقهم أو أهدرت كرامتهم أو انتقصت حرياتهم فقد تجاوزت حدودها وهو ما يصم تصرفاتها بالفساد والبطلان، ولو تتبعنا ما يجب على الإدارة إزاء شعوبها وما ينبغي عليهم القيام به لوجدنا أن المطلوب منهم كثير يفوق التصور، فمما يجب على الإدارة القيام به:

١-أن تتصرف على أنها مستخلفة وليست مالكة وأن المستخلف يفعل وفق مشيئة وإرادة من استخلفه وأنها تستمع لرأي الشعب الناصح ولا تتكبر أو تتعالى عليه قال أبو مسلم الخولاني لمعاوية ﷺ: «لا تحسبن الخلافة جمع المال وتفرقه ولكن الخلافة العمل بالحق والقول بالمعدلة وأخذ الناس في ذات الله عز وجل، يا معاوية إنا لا نبالي بكدر الأنهار ما صفت لنا رأس عيننا وإنك رأس عيننا، يا معاوية إياك أن تحيف على قبيلة من قبائل العرب فيذهب حيفك بعدلك، فلما قضى أبو مسلم مقالته أقبل عليه معاوية فقال: يرحمك الله»(١)

٢-لا تحتجب عن الشعب بل تفتح بابها له: ومعنى ذلك سهولة الوصول

---

(١) حلية الأولياء ٢/ ١٢٦.

إليه ومقابلته وعرض ما لديهم عليه، وقد حذر رسولنا الكريم من أن يغلق الولاة أبوابهم دون رعاياهم وقد أخرج أحمد في مسنده: «أن عمرو بن مرة، قال لمعاوية: يا معاوية إني سمعت رسول الله ﷺ يقول: «ما من إمام أو وال يغلق بابه دون ذوي الحاجة والخلة، والمسكنة، إلا أغلق الله أبواب السماء، دون حاجته، وخلته، ومسكنته » قال: فجعل معاوية رجلاً على حوائج الناس»[1]، وأخرج البيهقي: «عن أبي أمامة، قال: قال رسول الله ﷺ: « أوصي الخليفة من بعدي بتقوى الله وأوصيه بجماعة المسلمين أن يعظم كبيرهم ويرحم صغيرهم ويوقر عالمهم وأن لا يضربهم فيذلهم ولا يوحشهم فيكفرهم وأن لا يخصيهم فيقطع نسلهم وأن لا يغلق بابه دونهم فيأكل قويهم ضعيفهم»[2]، وقد كان من سياسة عمر أنه إذا علم أن أحد ولاته قد جعل باباً لبيته يحول به بينه وبين رعيته أحرقه وقد «بلغ عمر بن الخطاب أن سعداً اتخذ قصراً، وجعل عليه باباً، وقال: انقطع الصويت، فأرسل عمر محمد بن مسلمة، وكان عمر إذا أحب أن يؤتى بالأمر كما يريد بعثه، فقال له: ائت سعداً؛ فأحرق عليه بابه، فقدم الكوفة، فلما أتى الباب أخرج زنده، فاستورى ناراً، ثم أحرق الباب، فأتي سعد، فأخبر، ووصف له صفته، فعرفه، فخرج إليه سعد، فقال محمد: إنه بلغ أمير المؤمنين أنك قلت: انقطع الصويت، فحلف سعد بالله ما قال ذلك، فقال محمد بن مسلمة: نفعل الذي أمرنا، ونؤدي عنك ما تقول»[3]، وعليه أن يخرج للناس ويختلط بهم حتى يكون قريباً منهم خبيراً بأمرهم فيعينه ذلك على حسن التعامل معهم،كتب «عمر بن

(١) مسند أحمد برقم ١٨٠٣٣ وصححه الألباني.

(٢) السنن الكبرى للبيهقي ٨/ ٢٧٩.

(٣) الزهد لابن المبارك ١/ ١٧٩.

عبد العزيز إلى أبي بكر بن محمد بن عمرو بن حزم: وإياك والجلوس في بيتك. اخرج للناس فآس بينهم في المجلس والمنظر ولا يكن أحد من الناس آثر عندك من أحد. ولا تقولن هؤلاء من أهل بيت أمير المؤمنين فإن أهل بيت أمير المؤمنين وغيرهم عندي اليوم سواء بل أنا أحرى أن أظن بأهل بيت أمير المؤمنين أنهم يقهرون من نازعهم. وإذا أشكل عليك شيء فاكتب إلي فيه»[1].

٣-وجود من يقوم باستكشاف الأمور التي ترد إلى الوالي: ليتأكد من صوابها وقد يمكن أن يكون ذلك فرداً كما يمكن أن يكون جماعة أو هيئة للكشف والتحقيق وكان يقوم بذلك الدور في عهد عمر رضي الله عنه محمد بن مسلمة رضي الله عنه.

٤-إشعار الرعية أن الوالي معهم وأنه يأخذ لهم الحق من أي مسئول في الحكم: «كتب عثمان إلى أهل الأمصار: أما بعد فإني آخذ عمالي بموافاتي كل موسم، وقد رفع إلي أهل المدينة أن أقواماً يشتمون ويضربون، فمن ادعى شيئاً من ذلك فليواف الموسم يأخذ حقه حيث كان مني أو من عمالي، أو تصدقوا فإن الله يجزي المتصدقين»[2]، ولما ولي عمر بن عبد العزيز رحمه الله الخلافة أمر مناديه أن ينادي «ألا من كانت له مظلمة فليرفعها، فقام إليه رجل ذمي من أهل حمص فقال: يا أمير المؤمنين أسألك كتاب الله، قال: ما ذاك؟ قال: العباس بن الوليد بن عبد الملك اغتصبني أرضي، والعباس جالس، فقال له عمر: يا عباس ما تقول؟ قال: نعم! أقطعنيها أمير المؤمنين الوليد وكتب لي بها سجلاً، فقال عمر: ما تقول يا ذمي؟ قال: يا أمير المؤمنين أسألك كتاب الله تعالى، فقال عمر: نعم كتاب الله أحق أن يتبع من كتاب الوليد، قم فاردد عليه ضيعته، فردها عليه.

---

(١) الطبقات الكبرى ٥/ ٢٦٤.

(٢) الكامل في التاريخ ٢/ ٥٢٧.

ثم تتابع الناس في رفع المظالم إليه، فما رفعت إليه مظلمة إلا ردها، سواء كانت في يده أو في يد غيره حتى أخذ أموال بني مروان وغيرهم، مما كان في أيديهم بغير استحقاق، فاستغاث بنو مروان بكل واحد من أعيان الناس، فلم يفدهم ذلك شيئاً، فأتوا عمتهم فاطمة بنت مروان -وكانت عمته- فشكوا إليها ما لقوا من عمر، وأنه قد أخذ أموالهم ويستنقصون عنده، وأنه لا يرفع بهم رأساً، وكانت هذه المرأة لا تحجب عن الخلفاء، ولا ترد لها حاجة، وكانوا يكرمونها ويعظمونها، وكذلك كان عمر يفعل معها قبل الخلافة، وقامت فركبت إليه، فلما دخلت عليه عظمها وأكرمها؛ لأنها أخت أبيه، وألقى لها وسادة، وشرع يحادثها، فرآها غضبى وهي على غير العادة، فقال لها عمر: يا عمة ما لك؟ فقالت: بنو أخي عبد الملك وأولادهم يهانون في زمانك وولايتك؟ وتأخذ أموالهم فتعطيها لغيرهم، ويسبون عندك فلا تنكر؟ فضحك عمر وعلم أنها متحملة، وأن عقلها قد كبر، ثم شرع يحادثها والغضب لا يتحيز عنها، فلما رأى ذلك أخذ معها في الجد، فقال: يا عمة! اعلمي أن النبي ﷺ مات وترك الناس على نهر مورود، فولي ذلك النهر بعده رجل فلم يستنقص منه شيئاً حتى مات، ثم ولي ذلك النهر بعد ذلك الرجل رجل آخر فلم يستنقص منه شيئاً حتى مات، ثم ولي ذلك النهر رجل آخر فكرى منه ساقية، ثم لم يزل الناس بعده يكرون السواقي حتى تركوه يابساً لا قطرة فيه، وايم الله لئن أبقاني الله لأردنه إلى مجراه الأول، فمن رضي فله الرضا، ومن سخط فله السخط، وإذا كان الظلم من الأقارب الذين هم بطانة الوالي، والوالي لا يزيل ذلك، فكيف يستطيع أن يزيل ما هو ناء عنه في غيرهم؟ فقالت: فلا يسبوا عندك؟ قال: ومن يسبهم؟ إنما يرفع الرجل مظلمته فآخذ له بها»[1]، بل كان

---

(١) البداية والنهاية ٩/ ٢٣٩.

رحمه الله تعالى يأمر عماله بالنظر في مظالم من قبله من الخلفاء أو الولاة ويأمر بردها على الأحياء منهم أو على ورثة من مات منهم «فعن أبي بكر بن محمد بن عمرو بن حزم قال: كتب إلي عمر بن عبد العزيز أن استبرئ الدواوين فانظر إلى كل جور جاره من قبلي من حق مسلم أو معاهدة فرده عليه، فإن كان أهل تلك المظلمة قد ماتوا فادفعه إلى ورثتهم[1].

٥-فرض الجوائز لمن سعى في خير أو رد مظلمة: كتب عمر بن عبد العزيز إلى أهل المواسم: أما بعد فأيما رجل قدم علينا في رد مظلمة أو أمر يصلح الله به خاصاً أو عاماً من أمر الدين فله ما بين مائة دينار إلى ثلاثمائة دينار بقدر ما يرى من الحسبة وبعد الشقة رحم الله امرءاً لم يتكاءده بعد سفر لعل الله يحيي به حقاً أو يميت به باطلاً أو يفتح به من ورائه خيراً»[2].

٦-نصيحة الولاة وتحذيرهم من الظلم وعدم قبول مسوغاتهم في الظلم للرعية: عندما قدم الجراح بن عبد الله خراسان بعدما ولاه عمر بن عبد العزيز عليها كتب إليه: «أني قدمت خراسان فوجدت قوماً قد أبطرتهم الفتنة فهم ينزون فيها نزواً، أحب الأمور إليهم أن تعود ليمنعوا حق الله عليهم، فليس يكفهم إلا السيف والسوط، وكرهت الإقدام على ذلك إلا بإذنك، فكتب إليه عمر: يا ابن أم الجراح، أنت أحرص على الفتنة منهم، لا تضربن مؤمناً ولا معاهداً سوطاً إلا في حق، واحذر القصاص فإنك صائر إلى من يعلم خائنة الأعين وما تخفي الصدور، وتقرأ كتاباً لا يغادر صغيرة

(١) الطبقات الكبرى ٥/ ٢٦٤.

(٢) بن عبد العزيز ١/ ١٢١.

ولا كبيرة إلا أحصاها»[1].

٧-التفرغ للعمل الذي تولاه وعدم الانشغال بعمل آخر:

فبعدما ولي أبو بكر الخلافة خرج يتكسب حتى يعول أهله لكن اعترضه عمر وأبو عبيدة وذكرا له أن هذا لا يصلح: «لما استخلف أبو بكر أصبح غادياً إلى السوق وعلى رقبته أثواب يتجر بها فلقيه عمر بن الخطاب وأبو عبيدة بن الجراح فقالا له: أين تريد يا خليفة رسول الله؟ قال: السوق. قالا: تصنع ماذا وقد وليت أمر المسلمين؟ قال: فمن أين أطعم عيالي؟ قالا له: انطلق حتى نفرض لك شيئاً»[2]، فمنعاه من التجارة حتى يتفرغ لمهام الخلافة وفرضا له من مال الله ما يكفيه ومن يعول بالمعروف وكتب عمر إلى أبي موسى الأشعري: «لا تبيعن، ولا تبتاعن»[3]، كما كتب عمر بن الخطاب ﷺ: «إن تجارة الأمير في إمارته خسارة»[4]، فهي خسارة للأمير بانشغاله عن العمل الأساس له كما هي خسارة للرعية بعدم تفرغ واليهم لشئونهم.

وقال عمر بن عبد العزيز: «ونرى أن لا يتجر إمام ولا يحل لعامل تجارة في سلطانه الذي هو عليه فإن الأمير متى يتجر يستأثر ويصب أموراً فيها عنت وإن حرص على أن لا يفعل»[5]، وقال ابن خلدون: «التجارة من السلطان مضرة بالرعايا

(١) تاريخ ابن جرير الطبري ٦/ ٥٦٠.
(٢) الطبقات الكبرى ٣/ ١٣٧.
(٣) مصنف ابن أبي شيبة ٨/ ٢٩٩.
(٤) السنن الكبرى للبيهقي ١٠/ ١٨٣.
(٥) سيرة عمر بن عبد العزيز ١/ ٨٧.

ومفسدة للجباية»[1]، وقد ذكر ابن خلدون كثيراً من المسوغات لتلك القاعدة.

وخطورة عدم تفرغ الإداري واشتغاله بعمل آخر يكمن في أمرين:

١-حصول محاباته من قبل الرعية فيتنازلون في معاملته من أجل سلطانه عليهم.

٢-حصول قصور في عمله الإداري فقد يتعارض العملان فيقدم عمله الخاص على العمل العام.

٨-سرعة البت في الأمور وعدم ربط التصرفات كلها بالإدارة العليا أو العامة: «كتب عمر بن عبد العزيز إلى عروة عامله على اليمن: أما بعد فإني أكتب إليك آمرك أن ترد على المسلمين مظالمهم فتراجعني ولا تعرف بعد مسافة ما بيني وبينك ولا تعرف أحداث الموت. حتى لو كتبت إليك أن اردد على مسلم مظلمة شاة لكتبت ارددها عفراء أو سوداء. فانظر أن ترد على المسلمين مظالمهم ولا تراجعني»[2].

٩-التدرج: قد يألف المجتمع بعض السلوكيات أو الأفعال والتصرفات وقد يكون بعضها على غير الجادة، أو قد يريد الوالي العمل بأمر جديد غريب لم تمض به سنة سابقة وفي كل تلك الأحوال يتوقع نفرة الناس من الاستجابة ويظلون على الأمر القديم، فلا ينبغي والحالة هذه أن يسلك الوالي لتحقيق ذلك طريقاً واحداً وهو طريق الشدة أو العنف أو الإجبار خاصة إذا كان ضعيفاً لا يملك الإجبار مما يؤذن بفساد المجتمع، بل عليه أن يسلك لذلك من الوسائل والطرق ما تجعله يحقق مطلوبه ولو لم يكن على الفور، وقد أرشد إلى ذلك مسلك عمر بن عبد العزيز مع ولده الصالح

---

(١) تاريخ ابن خلدون ١/ ٣٤٦.

(٢) الطبقات الكبرى ٥/ ٢٩٦-٢٩٧.

عبد الملك قال عبد الملك بن عمر بن عبد العزيز لأبيه: يا أمير المؤمنين، ما تقول لربك إذا أتيته، وقد تركت حقاً لم تحيه وباطلاً لم تمته؟ فقال: يا بني إن أباك وأجدادك قد دعوا الناس عن الحق، فانتهت الأمور إلي، وقيل أقبل شرها وأدبر خيرها، ولكن أليس حسناً وجميلاً ألا تطلع الشمس علي في يوم إلا أحييت فيه حقاً، وأمت فيه باطلاً، حتى يأتيني الموت، فأنا على ذلك؟ وقال له أيضاً: يا أمير المؤمنين انفذ لأمر الله، وإن جاشت بي وبك القدور. فقال: يا بني إن بادهت الناس بما تقول أحوجوني إلى السيف، ولا خير في خير لا يحيا إلا بالسيف، فكرر ذلك، فقد اعتمد عمر في إدارته للمجتمع الذي ابتعد عن سنن الحق على تحقيق الحق شيئاً فشيئاً وليس جملة واحدة لأنه لو حملهم عليهم جملة واحدة نفرت قلوبهم وأوشكوا أن يتركوه جملة واحدة بل كان رحمه الله تعالى عندما يريد إقرار شيء من الحق يخلطه بشيء من طمع الدنيا حتى إذا نفروا من مر الحق أسكتهم طنع الدنيا فقد قال رحمه الله تعالى: «لو أقمت فيكم خمسين عاماً ما استكملت فيكم العدل، إني لأريد الأمر فأخاف أن لا تحمله قلوبكم، فأخرج منه طمعا من طمع الدنيا، فإن أنكرت قلوبكم هذا سكنت إلى هذا»[1].

١٠-**الحرص على أموال المسلمين:** فلا تنفق إلا في محلها من غير سرف ولا تقتير، عندما طلب أبو بكر بن محمد بن حزم ما يستضيء به في ظلمة الليل من أموال المسلمين فكتب له جواباً بليغاً يذكره بأحواله من خروجه في الليلة الظلماء بغير إضاءة وذكر له أنه كان في تلك الأثناء أفضل مما هو الآن: « وكتب عمر بن عبد العزيز إلى أبي بكر بن محمد بن عمرو بن حزم: أما بعد فإنك كتبت إلى سليمان كتباً لم ينظر فيها حتى قبض رحمه الله وقد بليت بجوابك فاسمع كتبت إلى سليمان تذكر أنه يقطع لعمال

(١) تاريخ الإسلام للذهبي ٧/ ١٩٧.

المدينة من بيت مال المسلمين لثمن شمع كانوا يستضيئون به حين يخرجون إلى صلاة العشاء الآخرة وصلاة الفجر، وتذكر أنه قد نفد الذي كان يستضاء به وتسأل أن يقطع لك من ثمنه بمثل ما كان يقطع به للعمال وقد عهدتك وأنت تخرج من بيتك في الليلة المظلمة الماطرة الوحلة بغير سراج ولعمري لأنت يومئذ خير منك اليوم والسلام»[1]، «وعن عمرو بن ميمون قال: ما زلت ألطف أنا وعمر في أمر الأمة حتى قلت له: يا أمير المؤمنين ما شأن هذه الطوامير التي يكتب فيها بالقلم الجليل يمد فيها وهي من بيت مال المسلمين؟

فكتب في الآفاق أن لا يكتبن في طومار بقلم جليل ولا يمدن فيه. قال فكانت كتبه إنما هي شبر أو نحوه.

وكتب عمر بن عبد العزيز إلى أبي بكر بن حزم: أما بعد فكتبت تذكر أن القراطيس التي قبلك قد نفدت وقد قطعنا لك دون ما كان يقطع لمن كان قبلك. فأدق قلمك وقارب بين أسطرك واجمع حوائجك فإني أكره أن أخرج من أموال المسلمين ما لا ينتفعون به»[2].

١١-عدم السماح للزوجة بالتدخل في أمر المسلمين: من المشكلات التي يعانيها اليوم كثير من الأنظمة الحاكمة تدخل زوجاتهم في الأمور العامة وفرض رؤيتهن، ولا يستقيم الأمر إلا بمنع كل من ليس له شأن في ذلك من التدخل في أمور المسلمين والأمور العامة، بلغ عمر ﵁ عن واليه عياض بن غنم ما استنكره فاستقدمه ونزعه

(١) سيرة عمر بن عبد العزيز ١٠٠.

(٢) الطبقات الكبرى ٥/ ٣١٣.

من واليته وكلفه بأمور شاقة «فاندس عياض إلى امرأة عمر رضي الله عنها وكان بينه وبينها قرابة، فقال: سلي أمير المؤمنين فيم وجد علي؟ فلما دخل عليها قالت: يا أمير المؤمنين فيم وجدت على عياض؟ قال: يا عدوة الله، وفيم أنت وهذا، ومتى كنت تدخلين بيني وبين المسلمين إنما أنت لعبة يلعب بك، ثم تتركين، قال: فأرسل إليها عياض: ما صنعت؟ فقالت: وددت أني لم أعرفك، ما زال يوبخني حتى تمنيت أن الأرض انشقت فدخلت فيها»(1)، فلم يقبل من امرأته التدخل بينه وبين المسلمين ورد عليها رداً شديداً حيث قال لها: يا عدوة الله.

١٢-القصاص من الوالي لو ظلم الرعية: الوالي في سياسته لرعيته قد يتجاوز المشروع فيقدم على عقوبة الرعية بما لا يحل له، وفي هذه الحالة ينبغي على الوالي الأعلى أن يحافظ على حق رعيته فيمكنهم من القصاص ممن ظلمهم ولو كان ظالمهم وليهم، ولا تحمله النظرة الخاطئة التي تنظر إلى حفظ هيبة الولاة وتقديرهم على ترك القصاص منهم، وفي ذلك آثار عدة عن عمر رضي الله عنه فمن ذلك:

١- عن جرير بن عبد الله رضي الله عنه: «أن رجلاً كان مع أبي موسى الأشعري رضي الله عنه، وكان ذا سوط ونكاية في العدو، فغنموا مغنماً، فأعطاه أبو موسى رضي الله عنه بعض سهمه فأبى أن يقبله إلا جميعاً، فضربه أبو موسى رضي الله عنه عشرين سوطاً، وحلق رأسه، فجمع شعره ورحل إلى عمر رضي الله عنه حتى قدم عليه، قال جرير رضي الله عنه: وأنا أقرب الناس منه فأدخل يده في خبيئة فأخرج شعره فضرب به صدر عمر رضي الله عنه، وقال: أما والله لولا، فقال عمر رضي الله عنه: «صدق والله لولا النار»، فقال: يا أمير المؤمنين كنت رجلاً ذا سوط ونكاية

---

(1) تاريخ المدينة لابن شبة ٣/ ٨١٨.

وأخبره بأمره فضربني أبو موسى عشرين سوطاً وحلق رأسي، وهو يرى أنه لا يقتص منه، فقال عمر ﷺ: لأن يكون الناس كلهم على مثل صرامة هذا أحب إلي من جميع ما أفاء علينا، فكتب عمر ﷺ إلى أبي موسى ﷺ: «سلام عليك، أما بعد فإن فلاناً أخبرني بكذا وكذا، فإن كنت فعلت ذلك به في ملأ من الناس فعزمت عليك لما قعدت له في ملأ من الناس حتى يقتص منك، وإن كنت فعلت ذلك به في خلاء لما قعدت له في خلاء حتى يقتص منك، فقال له الناس: اعف عنه، فقال: لا أعفو عنه لأحد من الناس، فلما صعد أبو موسى ﷺ ليقتص منه رفع رأسه إلى السماء وقال: اللهم قد عفوت عنه لك»[1]، فأعجب عمر بصرامة هذا الرجل وتمنى أن الناس كلهم مثله ثم عزم على أبي موسى أن يمكن الرجل من القصاص منه على النحو الذي فعل به إن كان علانية فعلانية وإن كان خلاء فخلاء.

٢- عبد الله بن عمر رضي الله عنهما: أنه كان مع عمر ﷺ في حج أو عمرة قال: فبينا نحن نسير إذا نحن براكب متعجل، فقال عمر ﷺ: إني لأظن هذا يطلبنا، فأنخ لا نشق عليه، فأنخنا، وذهب عمر ﷺ يبول وجاء الراكب وقال لابن عمر: أأنت عمر؟ قال: لا، قال: لقد زعم أهل الماء أن عمر مر آنفاً، قال: فبال عمر ﷺ ثم جاء، فبكى الرجل، فقال عمر ﷺ: «ما يبكيك؟ إن كنت غارماً أعناك، وإن كنت خائفاً أمناك، إلا أن تكون قتلت نفساً، وإن كنت خفت جوار قوم حولناك عن مجاورتهم»، فقال الرجل: لا، ولكن شربت الخمر وأنا أحد بني تميم، فأخذني أبو موسى فجلدني وسود وجهي وطاف بي في الناس، وقال: لا تؤاكلوه ولا تشاربوه ولا تجالسوه، فحدثت نفسي

---

(١) السنن الكبرى للبيهقي ٨/ ٨٩، مصنف ابن أبي شيبة ٧/ ٥، تاريخ المدينة لابن شبة ٣/ ٨٠٨-٨٠٩.

بإحدى ثلاث: إما أن أتخذ سيفاً فأضرب به أبا موسى، وإما أن آتي المشركين فآكل معهم وأشرب، وإما أن آتيك فترسلني إلى الشام فإنهم لا يعرفونني، فبكى عمر ﷺ ثم قال: «إني كنت من أشرب الناس لها في الجاهلية، وإنها ليست كالزنى، وما يسرني أن رجلاً لحق بالمشركين وأن لي كذا وكذا»، ثم كتب إلى أبي موسى ﷺ: إن فلان بن فلان التميمي، أخبرني بكذا وكذا، وايم الله لئن عدت لأسودن وجهك وليطاف بك في الناس، فإن أردت أن تعلم أحق ما أقول فعد وأمر الناس فليؤاكلوه وليجالسوه، وإن تاب فاقبلوا شهادته، وكساه عمر ﷺ حلة وحمله وأعطاه مائتي درهم»[1]، فواساه عمر وكساه وأعطاه مائتي دينار كالتعويض له وتهدد أبا موسى ﷺ وأقسم إن عاد في فعله ليفعلن به ما فعل في غيره.

٣- كان عمر ﷺ يكتب إلى عماله أن يوافوه بالموسم فوافوه، فقام فقال: أيها الناس، إني استعملت عليكم عمالي هؤلاء، ولم أستعملهم ليصيبوا من أبشاركم، ولا من أموالكم ولا من أعراضكم، ولكن استعملتهم ليحجزوا بينكم أو يردوا عليكم فيئكم، فمن كانت له مظلمة عند أحد منهم فليقم، فما قام من الناس أحد [ص:٨٠٧] يومئذ إلا فلان قام فقال: يا أمير المؤمنين إن عاملك فلاناً ضربني مائة سوط فقال: يضرب مائة فاستقد منه، فقام عمرو بن العاص ﷺ، فقال: يا أمير المؤمنين، إنك متى تفتح هذا على عمالك تكثر عليهم، وتكون سنة يأخذ بها من بعدك، فقال: أنا لا أقيد منه، وقد رأيت النبي ﷺ يقيد من نفسه، فقال: دعنا إذن نرضيه، قال: أرضوه، قال: فافتديت منه بمائتي دينار، فكان كل سوط بدينارين»[2].

(١) تاريخ المدينة ٣/ ٨١٣.

(٢) تاريخ المدينة ٣/ ٨٠٦.

٤-وكتب ناس إلى عثمان بن عفان ﷺ كتاباً فرأى فيه تجاوزاً فكتب ﷺ إلى سعيد عامله: «انظر ابن ذي الحبكة-أحد من اشتركوا في كتابة الكتاب ولم يعرف غيره-فاضربه عشرين سوطاً، وحول ديوانه إلى الري». فضربه سعيد عشرين سوطاً وسيره إلى جبل دنباوند، فأنشد ابن ذب الحبكة في ذلك شعرا يبين فيه الظلم الذي وقع وأنه يدعو على من ظلمه، فبلغ عثمان ﷺ الشعر، فكتب إلى سعيد: قد خفت أن أكون قد احتملت في ابن ذي الحبكة حوبة، فسرح إليه من يقدم به إليك، ثم احمله إلي. فبعث سعيد بكير بن حمران الأحمري - وهو الذي كان ذهب به - فرده، ثم أشخصه إلى عثمان ﷺ، فقال له عثمان ﷺ: «يا أخا بني نهد، والله لئن كان لكم علي حق إن لي عليكم لحقاً، وقد كانت مني طيرة فكتبت إلى سعيد آمره أن يضربك عشرين سوطاً، وأنا أستغفر الله، فإن شئت تقتص فاقتص». قال: أقتص. فنزع عثمان ﷺ قميصه وقعد بين يديه وأعطاه السوط، فقال: قد عفوت يا أمير المؤمنين وتركت ذلك لله. فلما قدم الكوفة لامه قومه وقالوا: ما منعك أن تقتص؟ قال: سبحان الله والي المسلمين أقاد من نفسه، ولو شاء لم يفعل، أقتص منه عند توبته؟ ما كنت لأفعل»[1].

٥- قال عمر ﷺ -فيما يشبه القاعدة العامة التي تطبق على كل أحد ولا تختص بشخص أو زمان أو مكان-: «ألا إني والله ما أرسل عمالي إليكم ليضربوا أبشاركم، ولا ليأخذوا أموالكم، ولكن أرسلهم إليكم ليعلموكم دينكم وسنتكم، فمن فعل به شيء سوى ذلك فليرفعه إلي، فوالذي نفسي بيده إذاً لأقصنه منه، فوثب عمرو بن العاص، فقال: يا أمير المؤمنين، أورأيت إن كان رجل من المسلمين على رعية، فأدب

(١) تاريخ المدينة ٣/ ١١٤٣-١١٤٤.

بعض رعيته، أئنك لمقتصه منه؟ قال: إي والذي نفس عمر بيده، إذاً لأقصنه منه»[1].

وهذا ما تيسر جمعه من أمر إدارة الدولة وإن كنت أرى أن الموضوع يتسع للبسط وبه مجال للإضافة فلعله إن قدر له طبعة ثانية أن نضيف إليه ما ينقصه أملاً في الاقتراب من الكمال.

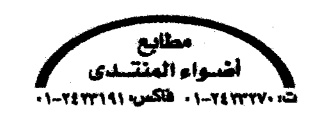
(١) أخرجه أحمد في المسند رقم ٢٨٦.



الفهرس



الموضـــــوع	الصفحة


مطابع
أضواء المنتدى
ت: ٠١-٢٤٣٣٢٧٠ - فاكس: ٠١-٢٤٣٣١٩١

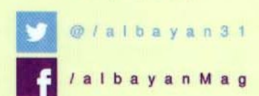
إدارة الدولة الإسلامية

من المعلوم عند الكافة أن الدولة الإسلامية قامت في المدينة المنورة بهجرة المصطفى صلى الله عليه وسلم إليها ، وكانت في زمنه وزمن خليفته أبي بكر رضي الله عنه من بعده محدودة لا تتجاوز حدود جزيرة العرب ، لكن الدولة اتسعت اتساعاً كبيراً في زمن الخليفة الثاني عمر رضي الله عنه وامتدت الفتوحات شرقاً وغرباً حتى شملت ما يعرف اليوم بالعالم العربي وزيادة عليه كبعض دول قارات آسيا وإفريقيا وأوروبا ، وقد احتاجت الدولة في اتساعها الكبير إلى إدارة واعية تقوم بمهام الدولة وتحافظ عليها وتعمل على تحقيق أهدافها، وهذا الكتاب يسعى في تجلية متعلّقات إدارة الدولة حسب رؤية علمية تعتمد قواعد الشريعة أساساً في البناء .





مركز البحوث والدراسات



مكتب مجلة البيان
ص.ب 26970 - الرياض - 11496
www.albayan.co.uk
sales@albayan.co.uk
هاتف : 0096614546868

